



Poikela Suvi

Johtamisen fokus osana menestyksekkään johtamisen viitekehystä

Pro gradu -tutkielma
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA
Kasvatustieteiden koulutus
2019

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Johtamisen fokus osana menestyksekkään johtamisen viitekehystä (Suvi Poikela)

Pro gradu -tutkielma, 77 sivua, 2 liitesivua

Helmikuu 2019

Tarkastelin pro gradu -tutkielmassani johtamisen fokusta osana menestyksekkään johtamisen viitekehystä. Johtamisen fokus lyhyesti määriteltynä tarkoittaa ihmisen käsitystä käyttäytymisestään tietyssä työelämän johtamisen tilanteessa tai roolissa. Se koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat tarkoitus ja päämäärä, muutos, osaaminen sekä toteutus. Johtamisen fokukseen liittyy olennaisesti myös organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö. Johtamisen fokuksen viitekehysten tarkoituksena on kuvailla johtamista uudella tavalla. Tutkimus toteutettiin MPS -Yhtiöiden toimeksiantona. MPS on suomalainen henkilöstöasioiden asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa palveluita liittyen muun muassa henkilöstöratkaisuihin ja muutoksenhallintaan.

Tutkimuksen teoreettinen tausta pohjautuu johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvään DISC-persoonallisuusmalliin ja itsereflektion merkitykseen johtamisen kehittymisessä. Käsittelen teoreettisessa viitekehyksessä lisäksi johtamisen fokukseen liittyviä tekijöitä, joita ovat organisaatiokulttuuri ja johtamisen fokuksen viitekehysten perustana toimiva Cameronin ja Quinnin (1999) kilpailevien arvojen viitekehys.

Selvitin tässä tutkimuksessa, millainen kuva johtamisen fokuksesta muodostui kehitetyn kyselylomakkeen vastausten avulla ja analysoin vastausten välisiä yhteyksiä tekemiini haastatteluihin. Tämän lisäksi analysoin, toimiiko kehitetty johtamisen fokuksen viitekehys sille tarkoitettussa roolissa, sekä miten johtamisen fokuksen viitekehys toimii johtajan itsereflektoinnin välineenä. Tutkimukseni käytännön tavoitteena oli pohtia, miten kyselylomaketta ja johtamisen fokuksen viitekehystä voidaan tulevaisuudessa käyttää ja kehittää.

Tutkimukseni on monimenetelmäinen toimintatutkimus, jossa yhdistelin määrällistä ja laadullista tutkimusta. Tutkimuksen määrällisessä vaiheessa 24 kahden yksityisen sektorin organisaation erilaisissa johtajan roolissa toimivaa yksilöä vastasi verkossa johtamisen fokusta käsittelevään kyselyyn. Vastausten pohjalta muodostui kuvioita, jotka osoittivat johtajan käytännön työn fokusalueet. Tutkimuksen määrällisen osion jälkeen haastattelin kahdeksan kyselyyn vastannutta johtajaa ja hyödynsin kyselyn vastauksista saatuja kuvioita haastatteluiden virikkeinä. Tutkimuksen laadullisen osion metodina ja analyysin pohjana käytin fenomenografiaa, selvittäen johtajien käsityksiä tutkittavasta aiheesta.

Tutkimustulosten osalta raportin tulokset ja haastateltujen johtajien näkemykset johtamisestaan vastaavat suurimmilta osin toisiaan. Johtamisen fokuksen viitekehys ei tulosten perusteella ole kuitenkaan sellaisenaan riittävä työkalu analysoimaan tai kuvailemaan johtamista. Kun siihen liitetään esimerkiksi johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön analysointia, pystytään johtamista analysoimaan ja kuvailemaan mielekkäällä tavalla.

Avainsanat: johtaminen, johtamisen fokus, organisaatiokulttuuri, toimintatutkimus, monimenetelmäisyys, virikehaastattelu, fenomenografia

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Tutkimuksen tausta	5
1.2	Lyhyt katsaus aiempaan tutkimukseen	8
2	Teoreettinen viitekehys	10
2.1	Johtajuuden tarkastelua	10
2.2	Organisaatiokulttuuri	14
2.3	Johtamisen fokuksen viitekehys	15
2.4	Kilpailevien arvojen viitekehys	16
3	Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät	22
3.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	22
3.2	Monimenetelmäinen tutkimusasetelma	22
3.2.1	<i>Toimintatutkimus</i>	24
3.2.2	<i>Laadullinen tutkimusmenetelmä ja fenomenografia</i>	27
4	Aineiston keruun kuvailu ja analyysi	30
4.1	Aineiston keruun kuvailu	30
4.2	Aineiston analyysi	35
5	Johtamisen fokuksesta muodostuvan kuvan yhtäläisyydet ja erot määrällisen ja laadullisen aineiston välillä	39
5.1	Organisaatiokulttuurin vaikutus johtamisen fokukseen	41
5.2	Toimintaympäristön ja skenaarion vaikutus johtamisen fokukseen	45
5.3	Johtajan rooli organisaatiossa	52
6	Johtamisen fokuksen viitekehyyksen toimivuus ja kehittäminen	55
6.1	Luontainen fokus johtamistyössä	57
6.2	Johtamisen fokuksen hyödyntäminen ryhmadynamiikoissa	59
7	Kyselytyökalun käytettävyys	61
8	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	64
9	Pohdinta	68
	Lähteet	74
	Liite 1	78
	Liite 2	79

1 Johdanto

Johtaminen on kiinnostanut minua jo vuosien ajan ja mielenkiintoista johtamisessa on se, että sitä voisi aiheena kuvailla pohjattomaksi kaivoksi. Johtamisen teorioita on laidasta laitaan, koska johtamiselle ei voida asettaa tiettyä määritelmää tai niin kutsuttua hyvän johtamisen kaavaa. Jokainen kokee johtamisen eri tavoin ja painottaa siinä erilaisia osa-alueita. Myös organisaation toimiala, sekä sen sisäinen ja ulkoinen ympäristö vaikuttavat johtamiseen voimakkaasti. Oman tutkimukseni aiheeksi on johtamisen runsaiden osa-alueiden joukosta valikoitunut johtamisen fokus, eli se, mihin johtamistyö käytännössä fokusoituu.

Johtaminen kiinnostaa minua osaltaan myös sen vuoksi, että olen jo nyt kokenut erilaisia johtamistapoja sekä työyhteisöissä että esimerkiksi opiskelijajärjestötyössä. Kokemani johtamistavat voidaan jakaa melko selkeästi ihmisläheisiksi ja asiakeskeisiksi johtamistavoiksi. Tässä tutkimuksessa johtaminen nähdään enemmän ihmisläheisenä, eli niin kutsuttuna liideriytenä, kuin asioihin keskittyvänä. Minulla itselläni ei ole kokemusta johtajana toimimisesta työelämässä, joten koen sen vuoksi olevani melko puolueeton johtamisen tutkijana.

Mielenkiintoa ja erilaisia puolia johtamiseen tutkimuskohteena tuovat myös erilaiset tarkastelutavat sekä se, että niin kutsuttua hyvän johtamisen mallia ei ole pystytty kehittämään. Organisaation tilanne ja toimintaympäristö, sekä sen sisäinen kulttuuri vaikuttavat johtamistyöhön, ja tuonkin nämä kaikki tekijät esiin myös omassa tutkimuksessani. Koen, että tutkimani johtamisen fokus on tärkeä johtamistyötä tukeva malli. Sen avulla johtaja voi sekä analysoida omaa johtamistaan, että pyrkiä sen lisäksi kehittämään työtään haluamaansa suuntaan, huomioiden organisaation tilanteen ja tarpeet.

Tutkimuksen aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä koko johtamisen tutkimuksen kentällä, koska se auttaa havainnollistamaan johtamistyötä tuoreella tavalla, ja voi antaa täysin uusia näkökulmia käytännön johtamistyötä tekeville. Haslam, Reicher ja Platow (2012, 15) tuovat esiin ympäristön merkityksen johtamisessa ja toteavat, että *johtaminen on keskeinen osa kaikkien tuntemaa maailmaa, mutta lisäksi se on ensisijainen tämän maailman muuttamisen väline*. Johtamisen tutkimisen ja pyrkimyksen sen kehittämiseen voidaan siis olettaa vaikuttavan yksittäisen organisaation lisäksi jopa suuressa kaavassa maailman muuttamiseen. Johtamisen fokus on tutkimusaiheena uusi ja kehitysvaiheessa oleva, joten tutkimuksesta saatu tieto on tuoretta. Johtamisen fokus jäsentää johtamista erilaisella tavalla, kuin sitä on aikaisemmin kuvailtu.

Tutkin johtamisen fokusta monimenetelmäisesti toimintatutkimuksena, jossa yhdistelen määrällistä ja laadullista tutkimusta. Monimenetelmäistä tutkimusotetta on käytetty muun muassa etenkin johtamista ja organisaatioita tutkittaessa, koska ne ovat aiheina moniulotteisia ja -selitteisiä (Creswell, 2003). Monimenetelmäinen tutkimus tuottaa Creswellin (2003) mukaan tuloksia monesta eri näkökulmasta sekä määrällisen että laadullisen aineiston muodossa, ja näin ollen monipuolistaa ja lisää tulosten ja johtopäätösten luotettavuutta ja monistettavuutta.

Monimenetelmäisyyden hyötyjen puolesta puhuu esimerkiksi Vesterisen (2013) tutkimus liittyen osastonhoitajien johtamistyyliihin osana johtamiskulttuuria, sekä Riivarin (2016) tutkimus liittyen organisaatioiden kulttuuriin ja innovaatioihin. Riivari (2016) pyrkii osoittamaan monimenetelmäisellä tutkimusotteella eettisen organisaatiokulttuurin ja organisaation innovatiivisuuden välisiä suhteita ja esittääkin tutkimuksensa tuloksissa, että monimenetelmäinen tutkimusote sopi hyvin hänen tutkimaansa aiheeseen, ja tuotti lisäksi merkittäviä tuloksia ja johtopäätöksiä, joita pystyttiin tarkastelemaan paremmin omassa kontekstissaan, kuin vain yhtä tutkimusmetodia käytettäessä. Monimenetelmäisyydellä on siis pystytty onnistuneesti tutkimaan johtamista ja organisaatioita, sekä tuottamaan merkittäviä tuloksia johtamisen tutkimuksen kentällä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus toteutettiin MPS -Yhtiöiden toimeksiantona. *MPS on suomalainen, kansainvälisesti toimiva johtamisen, muutoksenhallinnan ja strategisten henkilöstöratkaisujen asiantuntija* (MPS-Yhtiöt, 2018). MPS-Yhtiöt on perustettu vuonna 1975 ja sen ydinalueisiin kuuluvat muun muassa rekrytointi, henkilöarvointi, uudelleensijoittumis- ja urapalvelut, johdon ja hallitustyön kehittäminen, digitaalinen oppiminen sekä muutoksenhallinta (MPS-Yhtiöt, 2018). MPS-Yhtiöt on työnantajani, ja tarjosi minulle mahdollisuuden tutkia pro gradu -tutkielmassani johtamisen fokuksen viitekehystä.

MPS-Yhtiöt (2018) uskoo, että ihmiset ovat organisaation toiminnan ratkaiseva tekijä ja käyttääkin sloganinaan ”Because companies are made up of peopleTM”. Yhtiön lähtökohtana on ihmisen työkäyttäytymisen syvälinen ymmärrys ja tutkin sitä omassa tutkielmassani johtamisen näkökulmasta (MPS-Yhtiöt, 2018). Yritykset ovat siis MPS:n sloganin mukaan tehty ihmisistä, ja menestyksekkääseen johtamistyöhön sisältyy MPS:n mukaan johtamisen fokuksen lisäksi myös johtajan persoonalliset ominaisuudet (Mäkelä & Pohjanoksa, 2018). Näiden kahden osa-alueen myötä johtamista voidaan tarkastella syvällisesti, yhdistellen johtajan persoonallisia

ominaisuuksia sekä hänen toimintaansa käytännön johtamistyössä. MPS käyttää erilaisia menetelmiä ihmisen henkilökohtaisten ominaisuuksien selvittämiseen. Viitekehyksen toista puolta, johtamisen fokusta, ei ole sen sijaan vielä tutkittu, tai osoitettu, että kyseinen viitekehys toimii käytännössä sille luodussa roolissa. Johtamisen fokukseen keskittyminen onkin tutkimukseni pääasiallinen tarkoitus ja pyrin selvittämään, voiko johtamisen fokuksen viitekehyksen avulla kuvailla johtamista mielekkäästi.

Johtamisen fokus tarkoittaa ihmisten käsitystä käyttäytymisestään tietyssä työelämän johtamisen tilanteessa tai roolissa. Se koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat tarkoitus ja päämäärä, muutos, osaaminen sekä toteutus. Johtamisen fokukseen liittyy lisäksi olennaisesti myös organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö. Tarve johtamisen fokuksen tutkimukselle on lähtenyt MPS:n työn keskiöstä, ihmisen työkäyttäytymisen ymmärtämisestä. Erilaisten menetelmien kehitys on syvällä MPS:n toiminnassa, ja organisaatiolle onkin luontevaa käydä keskustelua uusista ja erilaisista menetelmistä mitata asioita, ja näin ollen kehittää ajan kuluessa jokin mittaristo myös johtamisen fokuksen viitekehykselle.

MPS:n työssä tulee vastaan tilanteita, jossa joudutaan yksilön lisäksi pohtimaan myös organisaation toimintaa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi työyhteisön valmennukset, tai johtoryhmän kehittäminen. MPS:llä ei ole aiemmin ollut konkreettisia työkaluja käytössään asiakasyrityksen johdon vaatimusten käsittelemiseen, kun taas yksilötasolla palveluita ja työkaluja on ollut monipuolisesti käytössä. Palvelutarjonnan kehittyessä on syntynyt tarve kiinnittää yksilöt organisaation tekemiseen. Yksilö on MPS:n toiminnalle tärkeä, ja yksilö on myös merkittävä osa johtamista. MPS:n toiminnalle on noussut siis tarve mallille, joka lähtee liikkeelle yksilöstä, mutta kiinnittää tämän organisaation toimintaan. Johtamisen fokuksen viitekehyksen toivotaan tulevaisuudessa toimivan tällaisena työkaluna, jotta palveluita saadaan tehostettua ja monipuolistettua. Johtamisen fokuksen viitekehys voi toimia MPS:lle arvioinnin ja kehittämisen pohjana, ja sen avulla asioita pystytään yhdenmukaistamaan. MPS pystyy myös puhumaan asiakkaan kanssa yksinkertaisen viitekehyksen avulla, joka osoittaa suoraan yksilön ja organisaation yhteyden. MPS voi näin ollen keskustella asiakkaan kanssa tilanteen lisäksi myös viitekehyksen pohjalta, joka voi selkeyttää tilannetta molemmille osapuolille.

Tämän tutkimuksen ja johtamisen fokuksen viitekehyksen tarkoitus tai päämäärä ei ole selvittää, mitä on hyvä tai huono johtaminen. Hyvän tai huonon johtamisen selvittäminen lieneekin mahdotonta, koska johtaminen on niin erilaista vaihtelevissa tilanteissa ja ympäristöissä. Viite-

kehyksen kehittämisen alkuvaiheessa nousi esiin kysymys siitä, pitäisikö MPS:n pystyä määrittelemään jokin tavoite asiakkaalleen, selvittää tämän johtamisen fokusalueet ja henkilökohdaiset ominaisuudet ja lopuksi kertoa, miten organisaatio saa tehtyä paremmin tulosta. Tämä on kuitenkin käytännössä mahdotonta, koska vuorovaikutussuhteet, joille johtaminenkin pohjautuu, ovat vaikeita ja monimutkaisia asioita, ja niihin liittyviä tekijöitä ei pystytä tarkasti määrittelemään. Tämän vuoksi johtamiseen liittyvien tekijöiden kuvaaminen johtamisen fokuksen viitekehysellä riittää tutkimukseni pohjaksi. Jonkinlaisen lopputuloksen, eli esimerkiksi hyvään johtamiseen vaaditun fokusalueen tarkkaa ennustamista tai selvittämistä ei tässä vaiheessa tarvita. Kun johtamisen fokuksen viitekehystä on käytetty joidenkin vuosien ajan, pysytään varmasti paremmin löytämään selkeitä tuloksia ja luomaan erilaisia mittaristoja. Viitekehyksen kuitenkin ollessa vasta alussa ja kehitysvaiheessa, ei tämän tutkimuksen puitteissa pystytä vielä selvittämään kovinkaan tarkkoja tuloksia johtamisen fokukselle.

Johtamisen fokuksen viitekehystä käytettäessä voidaan niin ikään yhteismitallistaa MPS:n sisäistä tiedonkeruuta. Viitekehyksen avulla voidaan kerätä tietoa ja analysoida sitä, jotta tulevaisuudessa saadun datan pohjalta voidaan tehdä niistä johtopäätöksiä. Tämän tutkimuksen tarkoitus on luoda selkeä viitekehys ja alustavasti selvittää, toimiiko se siinä roolissa, mihin se on alun perin kehitetty, sekä yhdistää yksilö organisaation toimintaan yksinkertaisen ja ymmärrettävän viitekehyksen avulla. MPS tekee päivittäin työtä asiakkailleen, ja sekä MPS että sen asiakasorganisaatiot hyötyvät siitä, että palveluita yhdistetään ja niitä pystytään liittämään saman viitekehyksen alle. Tämä tuottaa laajempaa ymmärrystä koko toimikentästä ja MPS:n tarjoamista palveluista.

Johtamisen fokuksen tutkimus ja sen tulokset ovat MPS-Yhtiöiden lisäksi merkityksellisiä kaikille johtamisesta kiinnostuneille, ja se on myös yhteiskunnallisesti uusi ja arvokas tapa tarkastella johtamista. Johtaminen on yhteiskunnallisesti merkittävä tutkimuskohde ja johtamisen kehittäminen organisaatioissa vaikuttaa myös osaltaan yhteiskunnan hyvinvointiin. MPS-Yhtiöt pyrkii tekemään jatkuvaa kehitystyötä tarjoamiensa palveluiden parissa, ja tämän tutkimuksen tarkoitus on niin ikään kehittää MPS:n palveluita, joita se tarjoaa asiakasorganisaatioilleen. Tämä tutkimus pyrkii myös osoittamaan johtamisen fokuksen viitekehyksen tarpeen johtamisen tutkimuksen kentällä ja luo pohjan viitekehyksen hyödyntämiselle ja kehittämiselle tulevaisuudessa.

1.2 Lyhyt katsaus aiempaan tutkimukseen

Johtamisen fokus on viitekehys, jota ei sellaisenaan ole aiemmin tutkittu. Sen vuoksi tämä tutkimus tuo uusia näkökulmia johtamisen tutkimuksen kentälle, ja jopa uudenlaisen tavan tarkastella johtamista. Ulrich (1996) on kehittänyt johtamisen fokuksen viitekehykseen verrattuna samankaltaisen mallin, joka osoittaa henkilöstöjohtamisen (HRM) monimuotoisen roolin yrityksissä. Ulrich (1996) osoittaa, että Human Resources, eli HR toimii organisaation strategisena kumppanina neljällä eri osa-alueella. Tämä Ulrichin (1996) kehittämä malli on jaettu samaan tapaan neljään osaan, kuin tutkimani johtamisen fokuksen viitekehys. HR:n roolit organisaation strategisena kumppanina ovat Ulrichin (1996) mukaan strateginen kumppani (strategic partner), muutosjohtaja (change agent), ihmisten ja osaamisen johtaminen (employee champion), sekä hallinnollisen työn asiantuntija (administrative expert). Roolit ovat yksittäisiä, mutta HR toimii niitä yhdistellen ja jokainen näistä rooleista perustuu HR:n fokuksen ja toimintojen yhdistelmään (Ulrich, 1996). Ulrichin henkilöstöjohtamisen roolit on Nadivin, Razin ja Kunan (2017, 1133) mukaan käytetyin ja suosituin viitekehys henkilöstöjohtamisen roolien tutkimuksissa.

Koska en tässä tutkimuksessa perehdy henkilöstöjohtamiseen, vaan yleiseen johtamistyöhön organisaatioissa sekä johtamistyön fokukseen, kyseistä Ulrichin (1996) henkilöstöjohtamisen viitekehystä voi vertailla MPS:n johtamisen fokuksen viitekehyksen neljään sektoriin, mutta sitä ei voi hyödyntää sellaisenaan. Henkilöstöjohtajan on toimittava organisaation strategisena kumppanina, muutoksen toteuttajana, työntekijöiden tukena sekä hallinnollisena asiantuntijana (Ulrich, 1996). Samalla tavalla organisaation johdossa toimivan on otettava huomioon neljä johtamisen fokuksen sektoria, joita ovat visio ja päämäärä, muutos, osaaminen, sekä toteutus (Mäkelä & Pohjanoksa, 2018).

Nadivin ja muiden (2017, 1140) mukaan Ulrichin (1996) klassinen viitekehys HR:n strategisesta roolista on yksinkertainen ja käytetty teoreettinen malli. Sen yksinkertaisuus piilee Nadivin ja muiden (2017, 1140) mukaan neljässä tekijässä, jotka ovat selkeitä ja helppoja ymmärtää. Yksinkertaisuuteen ja selkeyteen pyrkii myös johtamisen fokuksen viitekehys, jossa neljä eri osa-aluetta ovat helposti ymmärrettävissä ja käytäntöön sovellettavissa. Kuten HR:n strategisesta roolin viitekehyyksessäkin, johtamisen fokuksen viitekehyksen eri osa-alueet toimivat suuntina ja niiden avulla voi niin sanotusti navigoida johtamisen eri osa-alueilla. Osa-alueet tarjoavat tavan päästä lopulliseen tavoitteeseen, joka voi yhtä lailla olla esimerkiksi tasainen toteutus, kuin vaikkapa muutos organisaatiossa. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat

positiivisesti organisaation suoritukseen ja menestykseen (Hamid, 2013, 185). Koska johtamisen fokuksen viitekehys on neljän lähes samanlaisen osa-alueen myötä hyvin samankaltainen kuin strategisen henkilöstöjohtamisen roolien viitekehys, voidaan olettaa, että myös johtamisen fokuksen selvittäminen vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan ja menestykseen, sekä sen johdon toimintaan.

Ulrich (1996) korostaa myös kontekstin merkitystä HR:n strategisen roolin viitekehyksessä, joka on niin ikään erityisen tärkeä tekijä myös johtamisen fokuksen viitekehyksessä. Ulrichin (1996) mukaan näitä kontekstitekijöitä ovat muun muassa organisaation koko, HR:n rooli ja kokemus, liiketoimintastrategia ja organisaatiokulttuuri. Tuon myöhemmin tutkimuksessani esiin samankaltaisia kontekstitekijöitä liittyen johtamisen fokuksen viitekehykseen.

2 Teoreettinen viitekehys

Jotta johtamisen fokusta voidaan tarkastella teoreettisesti, on tarpeen selvittää, mitä tutkimassani johtamisen viitekehyksessä esiintyvä johtajuus, kulttuuri, ja sen myötä organisaatiokulttuuri tarkoittavat. Ensin keskityn yleisesti johtajuuden tarkasteluun ja etenen sen kautta organisaatiokulttuuriin. Tämän myötä tarkastelen johtamisen fokuksen eri osa-alueita avaten Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) johtamisen viitekehystä Cameronin ja Quinnan (1999) kilpailevien arvojen teoreettisen viitekehysten pohjalta.

2.1 Johtajuuden tarkastelua

Johtaminen on laaja käsite ja vaikeasti määriteltävissä lyhyesti. Sille on monia erilaisia lähestymistapoja, mutta yleisesti voidaan sanoa, että hyvän johtamisen kaavaa tai teoriaa ei ole olemassa. Nostan tässä kappaleessa esiin muutamia johtajuuden ja johtamisen määritelmiä, jotka voidaan hyvin liittää myös MPS:n menestyksekkään johtamisen viitekehykseen. Peltosen (2007, 123) mukaan johtajuudessa on kyse organisaation toiminnan suuntaamisesta ja siihen liittyy myös organisaatiokulttuurin johtaminen. Johtajuuteen liitetään usein niin kutsuttu liideriys, joka erotetaan asioiden johtamisesta eli niin sanotusta managementista. Leader -johtaja innostaa ja motivoi työntekijöitä ja asettaa organisaatiolle vision, jota kohti organisaation jäsenet toiminnallaan pyrkivät (Peltonen, 2007). Kestin (2010, 59) mukaan *johtaminen on prosessi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä*. Henry Fayolin (1949) johtamisen määritelmässä taas johtajuus jakautuu viiteen osa-alueeseen: suunnittelu, organisointi, määrääminen, koordinointi ja kontrollointi. Toiminnan hallinnan lisäksi johtajan tulee Fayolin (1949) mukaan kyetä luomaan ja toteuttamaan strategiaa erilaisten toimenpiteiden kautta. Jo näistä muutamasta määritelmästä huomataan, kuinka monta erilaista tapaa on kuvailla johtamista ja johtajuutta. Tässä tutkimuksessa tarkastelen johtajuutta johtamisen viitekehysten pohjalta, keskittyen johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja johtamisen fokukseen.

Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) menestyksekkään johtamisen viitekehys pohjautuu kahteen osaan, joista toinen koostuu johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja toinen johtamisen fokuksesta (kuvio 1). Johtaja nähdään viitekehysten mukaan liiderinä, eli ihmisläheisenä ja itseohjautuvuuteen kannustavana johtajana. Kokonaisuudessaan johtamisen viitekehykseen sisältyy vasemmalta puolelta löytyvät johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet sekä kuvion oikealla puolella oleva johtamisen fokus. Näiden tekijöiden yhteydessä tarkastellaan myös toimintaympäristöstä tulevia vaikutuksia ja vaatimuksia, kuten onko ympäristö vakaa vai muutoksessa

oleva, sekä sisäisiä tekijöitä, kuten organisaation kulttuuri, henkilöstö tai osaamiskriittisyys. Johtamisen viitekehys ei sinänsä kuvaa hyvää tai huonoa johtamista, vaan johtamistyötä kokonaisuutena tietyssä ajassa ja paikassa, johon lukeutuvat sekä organisaation sisäinen, että ulkoinen ympäristö. (Mäkelä & Pohjanoksa, 2018.)



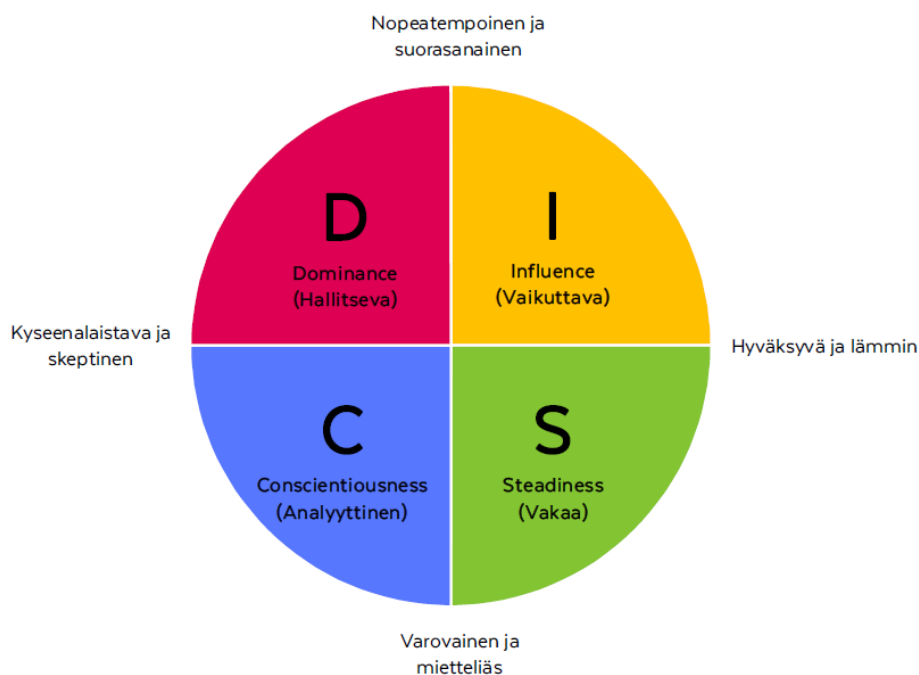
KUVIO 1: Johtamisen viitekehys (Mäkelä & Pohjanoksa, 2018).

Viitekehyksen menestyksekkäs johtaminen liittyy johtamisen fokuksen lisäksi vahvasti myös johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joita voidaan selvittää esimerkiksi henkilöarvioinnin keinoin. Hewison ja Holden (2011, 25) toteavat, että johtaja tarvitsee työstä riippumatta tietynlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kykyä käyttäytyä siten, että hän saa näiden ominaisuuksien ja tekojen kautta seuraajia. Aiempien tutkimusten perusteella ainut yhteinen tekijä menestyville johtajille on Peltosen ja Ruohotien (1991, 166) mukaan erilaisuus. Johtajien persoonalliset ominaisuudet poikkeavat toisistaan, ja menestyksekkäillä johtajilla voi siis olla hyvinkin erilaisia ominaisuuksia. Yleispäteviä hyviä ominaisuuksia on vaikea määrittää, koska ne liittyvät vahvasti myös organisaatiossa vallitsevaan sisäiseen ja sen ulkoiseen ympäristöön.

MPS-Yhtiöillä on käytössään monia erilaisia henkilöarvioinnin menetelmiä ja tärkein niistä on yhtiön kehittämä MPS-testi. Se on persoonallisuustesti, joka pohjautuu alun perin Marstonin (1928) kehittämään DISC-malliin. Mallin perusteella ihmisen käytös voidaan jaotella neljään eri tyyppiin (Discprofiili, 2018). Marston (1928) esitti, että ihmisen tunteet jakautuvat neljään osa-alueeseen, joita ovat hallitsevuus (dominance), vaikuttavuus (influence), vakaus (steadiness) ja analyyttisyys (conscientiousness). Englanninkielisten sanojen alkukirjaimista

muodostuu lyhenne DISC, josta koostuu DISC-malli (kuvio 2). Nämä Marstonin (1928) kehittämät neljä osa-aluetta kuvailevat tunteita, mutta malli on myöhemmin muokkautunut siten, että osa-alueet kuvailevat ihmisen persoonallisuutta. Osa-alueiden avulla pystytään kuvailemaan ihmisen reaktioita sekä työssä, että vapaa-ajalla tapahtuviin asioihin (Discprofiili, 2018).

Marstonin kehittämä teoria ei Irvinen (1988) mukaan kuitenkaan ole persoonallisuusteoria, vaan teoria tietoisuudesta. Marstonin neljän tunteiden osa-alueen varaan on myöhemmin kehitetty persoonallisuuden neljä eri osa-aluetta, joita kuvaillaan DISC-mallin avulla. Ihmisen persoonallisuus pohjautuu mallin mukaan jollekin, tai joillekin näistä neljästä osa-alueesta, joita ovat siis hallitsevuus, vaikuttavuus, vakaus ja analyttisyys.



KUVIO 2: DISC persoonallisuusmalli (Discprofiili, 2018).

Hallitsevan persoonallisuustyyppin omaavat ihmiset ovat suoria, tulossuuntautuneita ja puskevat asioita eteenpäin. Ihminen, jonka vallitseva persoonallisuustyyppi on vaikuttavuus, on ulospäinsuuntautunut ja eläväinen. Hän viihtyy ihmisten parissa ja on puhelias ja sosiaalinen. Vakaa persoonallisuustyyppi huolehtii toisista, eikä viihdy valokeilassa. Hän viihtyy vakaassa ja enustettavassa ympäristössä ja välttää konfliktitilanteita. Persoonallisuustyyppiltään analyttinen ihminen on tarkka ja laatuhaakuinen. Hän keskittyy tunteiden sijasta logiikkaan ja viihtyy tarkasti määritellyssä ympäristössä. (Sugerman, 2009.)

Nykyisellään DISC-persoonallisuusmallin avulla voidaan selvittää ihmisen prioriteetteja sekä sitä, miten ne vaikuttavat hänen persoonallisuuteensa. Jokaisella ihmisellä on oma yksilöllinen

sekoitus DISC-malliin pohjautuvia persoonallisuustekijöitä, ja mallin avulla voidaan ymmärtää paremmin esimerkiksi työyhteisön erilaisia persoonallisuuksia sekä sitä, miten heidän kanssaan tulisi toimia. (Discprofiili, 2018.)

MPS-Yhtiöiden käyttämän MPS-testin perustana on siis Marstonin DISC-malli ja se pyrkii selittämään yksilön käyttäytymistä. MPS-testi pohjautuu osaksi myös Walter Clarken 1940-luvulla kehittämään Activity Vector Analysis (AVA) -testiin, joka koostuu neljästä faktorista, jotka kuvaavat persoonallisuuden ulottuvuuksia. MPS-testi on Mäkelän (2005) mukaan kehitetty vuonna 1972 ja sen kehittämistä on jatkettu jo neljänkymmenen vuoden ajan. Pääpiirteittäin testi on kuitenkin pysynyt samanlaisena jo vuosikymmeniä. Ensimmäisessä MPS-testissä oli neljä osa-aluetta, mutta jo vuonna 1974 testi sai viidennen osa-alueen asiakaspalautteen myötä. Kokonaisuudessaan MPS-testi koostuu kahdesta osa-alueesta, joita ovat persoonallisuustesti sekä soveltavaa älykkyyttä mittaava testi. (Mäkelä, 2005.) Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) johtamisen viitekehyksen kannalta olennaista on ymmärtää johtajan persoonallisia ominaisuuksia osana menestyksestä johtamista, ja näitä ominaisuuksia pystytäänkin selvittämään muun muassa MPS-Yhtiöiden kehittämän MPS-testin avulla.

Tutkimuksen tekemisen aikana nousi esiin tärkeä tekijä liittyen johtajien henkilökohtaiseen itsereflektointiin, sekä sen pohjalta kehittymiseen. Tutkimuksen aikana tekemissäni haastattelussa johtajat pääsivät pohtimaan käytännön työtään johtajana ja saivat sen jälkeen nähdä heidän vastauksistaan muodostuneen raportin. Raportin avulla he pystyivät refleктоimaan haastattelussa pohtimiaan asioita ja peilaamaan niitä käytäntöön sekä sitä kautta huomaamaan selkeämmin samankaltaisuudet ja eroavaisuudet raportissa ja heidän omissa näkemyksissään omasta toiminnastaan.

Kriittinen reflektio on Denstenin ja Grayn (2001, 123) mukaan johtamisen kehittämisen ydintä. Johtajien täytyy harjoittaa kriittistä reflektiota etenkin itseään kohtaan. Kriittinen reflektio johtaa parempaan ymmärrykseen ympäristöstä ja auttaa johtajia saamaan tietoa ja taitoja, joita vaaditaan päätöksenteossa ja arvostelukyvyn kehittämisessä. (Densten & Gray, 2001, 123.) Myös Boud, Keogh ja Walker (1985) tuovat esiin reflektion tärkeän roolin oppimisessa ja kehittämisessä. Mitä paremmin yksilö pystyy refleктоimaan itseään, sitä paremmin hän oppii aiemmista kokemuksistaan. Tämän vuoksi itsensä refleктоiminen on johtajalle tärkeä ja merkityksellinen tapa saada lisää ymmärrystä ja kehittyä johtajana. (Boud, Keogh & Walker, 1985, 7-8; Densten & Gray, 2001, 119.) Amagohin (2009, 990) mukaan jokaiselle johtamisen kehittämisen prosessille on kriittisen tärkeää, että yksilöä rohkaistaan refleктоimaan kokemuksiaan ja oppimaansa.

Reflektoinnin avulla yksilö pääsee siirtämään oppimansa tiedot ja taidot työkontekstiin ja tätä kautta kehittymään johtajana (Amagoh, 2009, 990).

Itsereflektoinnin roolin voi vahvimmin liittää johtamisen fokuksen viitekehykseen ymmärryksen lisääntymiseen ympäristöstä, joka vaikuttaa vahvasti johtamisen fokukseen. Kun johtaja pääsee puhumaan johtamisestaan ja sen jälkeen näkemään konkreettisia kuvioita samasta asiasta, hän samalla reflektoi itseään ja tekee sitä ehkä jopa kriittisesti. Näin ollen hän aiempien tutkimusten mukaan kehittyy johtajana (kts. Amagoh, 2009; Boud, Keogh, Walker, 1985; Densten & Gray, 2001).

Johtamisen fokuksen viitekehys voi siis toimia konkreettisena itsereflektion työkaluna, joka johtaa johtamisen kehittymiseen uusina tietoina ja taitoina, sekä arvostelukyvyn ja päätöksen teon kehittymisenä. Huomasin oman toiminnan reflektoinnin olevan mielekästä monelle johtajista, ja he pääsivät pohtimaan aineiston hankinnan aikana asioita, joita he eivät tule arjessa pohtineeksi. Tutkimukseni kannalta tämä oli tärkeä tekijä. Tutkimuksen tulokset eivät ole ainoastaan merkittäviä sellaisenaan, vaan tutkimuksen ja johtamisen fokuksen selvittämisen avulla johtaja voi aidosti kehittää tekemistään ja reflektoida toimintaansa näkemällä toimintaansa konkreettisina kuvioina.

2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri pohjautuu Hofsteden (1991) mukaan kulttuurin käsitteeseen. Kulttuuri rakentuu ihmisten vuorovaikutuksessa ja käyttäytymisessä (Hofstede, 1991). Se on jatkuvasti muuttuvaa ja osoittaa sen, miten meidän tulisi käyttäytyä, tuntea ja hahmottaa tilanteita sekä todellisuutta tietyssä yhteiskunnassa, organisaatiossa tai ammatissa. Näkymättömät säännöt määrittävät kulttuuria ja niiden avulla voimme ennustaa sosiaalista käyttäytymistä, tulla toimeen ihmisten kanssa ja löytää merkityksiä toiminnallemme. (Schein, 2010.) Kulttuuri on tietynlaista yhteisöllistä mielen ohjelmointia, joka ohjaa ihmisiä toimimaan tietyllä tavalla. Se on lisäksi myös niitä merkityksiä, joita ihmiset luovat toistensa välisissä suhteissa. (Hofstede, 1991; Schein, 1991.)

Kulttuurin ja johtajan välinen suhde näkyy voimakkaimmin organisaatiokulttuureissa. Johtaja luo kulttuuria organisaatioon usuttamalla siihen käyttäytymismalleja, jotka osoittautuvat toimivan tietyssä ryhmässä. Toimivan johdon tulee olla tietoinen organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista. (Schein, 2010.) Organisaatiokulttuuri on Hofsteden (1991) mukaan tekijä, joka erottaa

työpaikat toisistaan, koska jokaisessa organisaatiossa on oma toimintakulttuurinsa. Organisaatiokulttuuri riippuu monesta tekijästä, joita ovat esimerkiksi organisaation toimiala sekä toimialan nais- tai miesvaltaisuus. Myös alueelliset erot ja erilaiset ammatit vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. (Hofstede, 1991, 179-180.)

Organisaation johtaja voi Scheinin (2010, 3) mukaan jopa manipuloiden luoda, kehittää ja upottaa tietynlaista kulttuuria organisaatioon. Tämä luotu kulttuuri stabiloituu vähitellen ryhmän kesken ja siitä tulee toimintamalli, sekä oletus toimia tietyllä tavalla (Schein, 2010, 3). Ihmisten toiminta alkaa Scheinin (2010, 23) mukaan luoda merkitystä toiminnalle ja nämä toiminnot ovat tavallisesti kirjoittamattomia sääntöjä, eikä niistä yleensä puhuta. Tästä johtuen ihmiset ovat hyvin usein tietämättömiä vallitsevasta organisaatiokulttuurista ja huomaavat sen vasta, kun se haastetaan, tai he vaihtavat organisaatiota (Cameron & Quinn, 1999). Voidaan ajatella, että organisaatiokulttuurin luominen on johtajan työn ydintä, koska se ohjaa ihmisten toimintaa yhtenä suurimmista tekijöistä (Schein, 2010, 3).

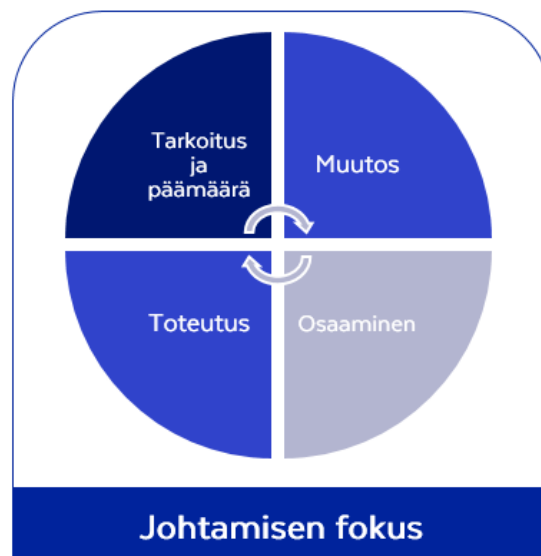
Organisaatiokulttuurin ominaisia piirteitä ovat Hofsteden (1991, 179-180) mukaan kokonaisvaltaisuus, jossa kokonaisuus merkitsee enemmän kuin sen pienet osat, sekä historiallinen määrittely, jossa organisaation historia tulee esille. Organisaatiokulttuuriin liittyy myös antropologia, eli rituaalit ja symbolit. Organisaatiokulttuuri on sosiaalisesti rakentunut, eli muodostunut työntekijöiden toiminnassa. Siihen liittyy myös sen muuttamisen vaikeus - kulttuuri on niin laaja erilaisten toimintojen kokonaisuus, että sen muuttaminen on erittäin haasteellista. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti sekä organisaation sisäisiin tekijöihin että sen ympäristöön. (Hofstede, 1991.) Se vaikuttaa osaltaan myös johtajan tekemiin valintoihin ja sitä kautta toimii osana johtamisen fokuksen rakentumista.

Organisaatiokulttuuri liittyy näin ollen vahvasti Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) johtamisen viitekehykseen, jossa merkittävä tekijä käytännön johtamistyössä on organisaation sisäinen ympäristö. Cameronin ja Quinnan (1999, 15) mukaan organisaation kulttuurista tekee yksilöllisen muun muassa johtajuustyyli, jota organisaatiossa painotetaan. Tähän liittyy myös johtamisen fokus, koska johtamistyyli riippuu osaltaan siitä, mihin johtamistyötä fokusoidaan.

2.3 Johtamisen fokuksen viitekehys

Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) mukaan johtamisella voidaan olettaa olevan tiettyjä painopisteitä, joihin johtaminen fokuksituu. Nämä painopisteet on määritelty organisaatiokulttuurin ja

strategian toteuttamisen pohjalta johtamisen viitekehyksen oikealle puolelle, johtamisen fokuksen viitekehykseen. Johtamisen fokus on lyhyesti määriteltynä ihmisen käsitys käyttäytymisestään tietyssä työelämän johtamisen tilanteessa tai roolissa. Fokukseen liittyvät olennaisesti organisaation toimintaympäristö ja siinä vallitseva kulttuuri. Johtamisen fokuksen viitekehys jakaantuu organisaatiokulttuurin ja strategian toteuttamisen pohjalta neljään eri painopisteeseen, joita ovat organisaation toiminnan tarkoitus ja päämäärä, muutos, toteutus sekä osaaminen (kuvio 3). Voidaan siis ajatella, että johtajan fokus käytännön työssä painottuu eniten joillekin näistä osa-alueista. (Mäkelä & Pohjanoksa, 2018.)



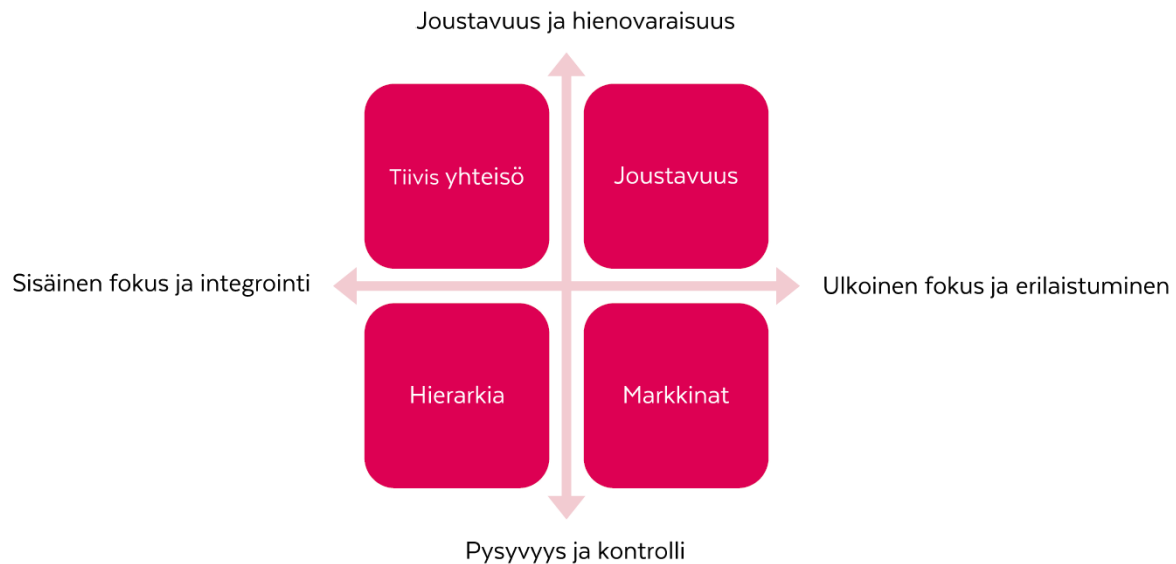
KUVIO 3: Johtamisen fokus (Mäkelä & Pohjanoksa, 2018).

2.4 Kilpailevien arvojen viitekehys

Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) johtamisen fokuksen viitekehys pohjautuu Cameronin ja Quinnin (1999) kilpailevien arvojen viitekehykseen (kuvio 4). Kilpailevien arvojen viitekehys kehittyi alun perin samalla, kun tutkijat selvittivät toimivien organisaatioiden tärkeimpiä mittareita. Kilpailevien arvojen viitekehyksen avulla on helppo organisoida ja tulkita erilaisia organisaatioissa tapahtuvia ilmiöitä. Sen avulla voidaan osoittaa, mitkä ovat menestyksekkäiden organisaatioiden tärkeimpiä tekijöitä ja mikä määrittää tehokkaan organisaation. (Cameron & Quinn, 1999.)

Kilpailevien arvojen viitekehys pohjautuu Cameronin ja Quinnin (1999) mukaan John Campbellin ja hänen kollegoidensa vuonna 1974 listaamiin 39 mittariin, jotka heidän tutkimustensa mukaan olivat menestyksekkään organisaation tehokkaimpia tekijöitä. 39 mittaria oli kuitenkin

Quinnin ja Rohrbaughin (1983) mielestä liikaa, joten he lähtivät tiivistämään mittareita, ja saivat ne jaoteltua neljään eri tekijään, joita ovat tiivis yhteisö, joustavuus, markkinat ja hierarkia. Tekijöitä täytyy kuitenkin lähteä avaamaan organisaation toiminnan ulottuvuuksien kautta.



KUVIO 4: Kilpailevien arvojen viitekehys (Cameron & Quinn, 1999).

Viitekehysten ensimmäinen toiminnan ulottuvuus painottaa organisaation joustavuutta, hienovaraisuutta, ja dynaamisuutta, ja toinen ulottuvuus korostaa pysyvyyttä, järjestystä ja kontrollia. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiot nähdään tehokkaina omassa ympäristössään, jos ne ovat muuttuvia ja sopeutuvia, tai sitä vastoin pysyviä ja ennustettavia. Kehyksen kolmas ulottuvuus osoittaa organisaation tehokkuuden sen ollessa sisäänpäin suuntautunut, integroitunut ja yhtenäinen ja neljäs ulottuvuus vastaavasti sen, onko organisaatio ulospäin suuntautunut, erilaistuva ja kilpailullinen. Näissä ulottuvuuksissa organisaation tehokkuus määrittyy siinä, onko organisaatiolla tietyt sisäiset toimintatavat, joiden puitteissa toimitaan rajojen sisällä, vai onko se kilpailullinen, toimien rajojensa ulkopuolella. (Cameron & Quinn, 1999.)

Edellä mainitut neljä kategoriasta määrittävät kilpailevien arvojen mittarit ja osoittavat ne tekijät, joita ihmiset arvostavat organisaation toiminnassa. Ne muodostavat pohjan Cameronin ja Quinnin (1999) kilpailevien arvojen viitekehykselle ja niille pystytään myös pohjaamaan Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) johtamisen fokuksen viitekehys. On huomattava, että nämä neljä tärkeintä organisaation tehokkuutta määrittävää tekijää ovat vastakkaisia ja jokainen niistä kilpailee vastakkaisten arvojen kanssa. Näin ollen joustavuus kilpailee pysyvyyden kanssa ja päin vastoin, kun taas ulkoinen fokus kilpailee sisäisen fokuksen kanssa ja päin vastoin. Arvot kil-

pailevat pysty- ja vaaka-akselin lisäksi myös diagonaalisesti, ja esimerkiksi vasemmalla ylhäällä oleva alue käsittää arvoja, jotka painottavat sisäistä ja joustavaa fokusta, kun taas oikealla alhaalla oleva alue käsittää arvoja, jotka päinvastoin painottavat ulkoista ja pysyvää fokusta. (Cameron & Quinn, 1999.)

Cameron ja Quinn (1999) erottavat kilpailevien arvojen viitekehyksessään organisaation toiminnan ulottuvuudet neljästä sektorista, jotka kuvailevat organisaation kulttuuria. Cameron ja Quinn (1999) ovat antaneet jokaiselle organisaatiokulttuuria kuvailevalle neljälle sektorille nimet, jotka kuvaavat kunkin sektorin määrittäviä tekijöitä. Sektorit ovat nimeltään tiivis yhteisö (clan), joustavuus (adhocracy), hierarkia (hierarchy) sekä markkinat (market). Seuraavaksi avaan hieman jokaista neljää sektoria, sekä niihin liittyviä tekijöitä.

Tiivis yhteisö

Tiivistä yhteisöä organisaatiossa kuvaa niin kutsuttu klaanimaisuus tai laajennettu perhe. Cameronin ja Quinin (1999) mukaan tiivistä yhteisöä kuvaavat parhaiten työntekijöiden osaamisen kehittäminen, tiimityö ja organisaation sitoutuneisuus työntekijää kohtaan. Tiivistä yhteisöä korostavassa organisaatiokulttuurissa kehitetään ihmisläheistä työkulttuuria ja vahvistetaan työntekijöiden osaamista, sitoutumista, osallistumista sekä lojaaliutta. Johtajat nähdään mentoreina ja jopa vanhemman roolissa olevana, ja organisaatio pysyy koossa lojaaliuden, perinteen ja omistautuneisuuden myötä. Organisaation menestys mitataan työhyvinvoinnilla ja ihmisten huolenpidolla. Tiiviin yhteisön voi liittää Marstonin (1928) tutkimuksiin pohjautuvaan DISC-malliin, jossa johtaja nähdään vakaana, ihmisläheisenä johtajana, eli persoonallisuutta kuvaavana vihreänä värinä. Johtajaa kuvaavia termejä ovat muun muassa hoivaava, ryhmähenkeä rakentava, mentori, alaisiaan tukeva ja jopa ”vanhempi” alaisilleen. (Cameron & Quinn, 1999.)

Tiivis yhteisö liitetään Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) johtamisen fokuksen viitekehyksen osaamisen sektoriin. Tiiviin yhteisön organisaatiokulttuurin johtamistyössä painotetaan organisaation henkilöstön merkitystä ja osaamista. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on olennaista, ja organisaation menestys pohjataan siellä työskenteleviin ihmisiin. Myös työhyvinvointi on olennainen osa organisaation menestystä ja yksilön merkitystä organisaatiolle korostetaan. Osaamista painottava johtaminen on pitkälti henkilöstöjohtamista, ja tiimityö on merkityksellistä osaamisen fokuksen osa-alueessa. (Mäkelä & Pohjanoksa, 2018.)

Joustavuus

Joustavuus yhtenä Cameronin ja Quinnin (1999) kilpailevien arvojen sektorina syntyi vastataksseen kehittyneen maailman jatkuvaan muutokseen. Joustavassa organisaatiossa korostetaan innovatiivisuutta ja uusia ideoita. Innovatiivisuuden katsotaan johtavan tuottavuuteen, ja työn tavoitteet näkyvät tulevaisuuden vision rakentamisessa. Joustavuutta painottavassa organisaatiokulttuurissa ilmenee vahvasti uusien innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ja niiden vastaaminen nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Riskien ottaminen on tavallista, ja työpaikasta pyritään tekemään dynaaminen ja luova. Joustavan organisaation johtamisessa tuetaan yritteliäisyyttä, luovuutta ja aktiivisuutta, otetaan riskejä, sekä visioidaan tulevaisuutta ja asetetaan tulevaisuuden tavoitteita. Joustavassa organisaatiokulttuurissa ollaan valmiita ja halukkaita muutokseen. Joustavuus näkyy Marstonin (1928) teorian pohjalta kehitetyssä DISC-mallissa vaikuttavuuden, eli persoonallisuutta kuvaavassa keltaisessa osa-alueessa. Vaikuttava johtaja joustavassa organisaatiokulttuurissa on yrittäjämäinen, visioija, innovatiivinen, riskin ottaja, luova ja keskittyy työssään tulevaisuuteen. (Cameron & Quinn, 1999.)

Joustavuuteen voidaan pohjata Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) johtamisen fokuksen viitekehysten muutoksen sektori. Muutokseen keskittyvä johtaja antaa työntekijöilleen tilaa ideoida ja innovoida sekä toteuttaa itseään. Muutokseen keskittyvä johtaminen tekee organisaatiosta ketterän ja se pystyy mukautumaan muuttuviin tilanteisiin nopeasti ja tehokkaasti. Työympäristö on luovuutta ja kokeilua tukeva, ja uudet mahdollisuudet ja asiakkaat ovat tärkeitä onnistumisen mittareita. Menestynyt joustava organisaatio ajattelee tulevaisuutta ja toimii ennakoiden. Uusien asiakassuhteiden määrä on yksi menestymisen mittareista ja organisaatiossa rohkaistaan luomaan ja kehittämään uutta. (Mäkelä & Pohjanoksa, 2018.)

Markkinat

Markkinakulttuurisessa organisaatiossa painotetaan tulosta. Tällaisen organisaation johtajat ovat kilpailullisia ja tuottavia, sekä ankaria ja vaativia. Voittamisen tahto ja tavoittelu pitää organisaation koossa, ja organisaation pitkän tähtäimen tavoitteina ovat tavat, joilla saavutetaan tavoitteet. Organisaatiolle on tärkeää olla markkinoiden johtaja sekä syrjäyttää kilpailijat. Sen menestys mitataan markkinaosuuksilla ja läpilyönneillä. Kun organisaatiossa vallitsee markkinakulttuuri, se pyrkii menestymään, tuottamaan, sekä tekemään tulosta. Marstonin (1928) tutkimuksille pohjautuvassa DISC-mallissa markkinoihin keskittyvä johtaja on hallitseva, eli punainen persoonallisuustyyppi. Markkinakulttuurissa toimiva johtaja on voimakkaasti eteenpäin

pyrkivä, hyvä motivoimaan ja ohjaamaan alaisiaan, hyvä neuvottelemaan ja tuottaa organisaatiolle tulosta. (Cameron & Quinn, 1999.)

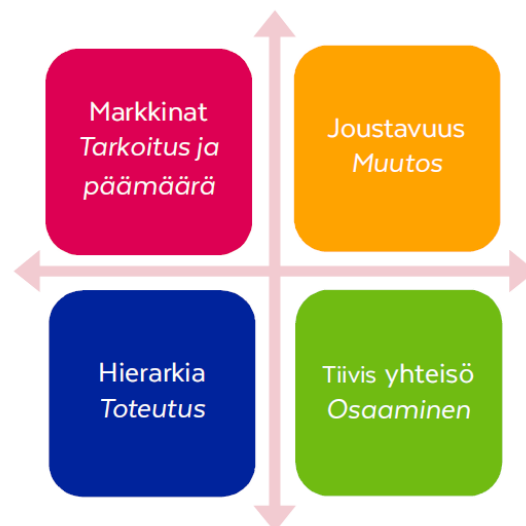
Markkinat voidaan liittää johtamisen fokuksen viitekehyksen tarkoitus ja päämäärä -sektoriin. Sen tärkeimpinä osa-alueina ovat strategian ja vision luominen ja toimiminen niiden mukaisesti. Tavoitteet ja näkemyksellisyys ovat olennaisia asioita organisaation toiminnassa. Tulosta ja tarkoitusta painottava organisaation johtaja uskoo omiin näkemyksiinsä ja päätöksiinsä ja toimii niiden mukaisesti. Johtaja pysyy asiassa ja pyrkii luomaan pysyviä ratkaisuja ongelmatilanteisiin. Hän tekee perinpohjaista selvitystyötä asioista ja pohjaa päätöksensä strategialle ja tiedolle, sekä pyrkii organisaation kasvuun ja sen tuloksen kasvattamiseen. Onnistumista kuvaa organisaation kasvuprosentti sekä tekemisen toteutuminen vision ja strategian mukaisesti. (Mäkelä & Pohjanoksa, 2018.)

Hierarkia

Organisaatiokulttuurissa, jossa painottuu voimakkaasti hierarkian sektori, on formaali ja strukturoitu tapa tehdä töitä. Tällaisen organisaation johtaja on hyvä organisoija ja koordinoija. Organisaation tapa toimia on tasaista ja tehokasta, ja tehokkuuden säilyttäminen on organisaatiolle olennaista. Pysyvyys, ennustettavuus ja tehokkuus ovat organisaation avaintermejä ja formaalit säännöt sekä käytännöt pitävät sen koossa. Marstonin (1928) tutkimuksille pohjautuvassa DISC-mallissa hierarkista organisaatiokulttuuria vastaa analyttinen, eli persoonallisuusmallin sinisen värin johtaja. Hän on hyvä organisoimaan, kontrolloimaan, koordinoimaan ja hallinnoimaan. Hän säilyttää organisaation toiminnan tehokkuuden ja on todennäköisesti edennyt nopeasti organisaation sisällä. (Cameron & Quinn, 1999.)

Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) johtamisen fokuksen viitekehyksen toteutuksen osa-alue pohjautuu Cameronin ja Quinin (1999) kilpailevien arvojen hierarkian sektorille. Hierarkisessa organisaatiossa on strukturoitu tapa tehdä töitä, kuten myös toteutusta painottavassa sektorissa. Toiminta on tasaista ja tehokasta ja prosesseista pyritään tekemään mahdollisimman sujuvia ja kustannustehokkaita. Tehokkuutta ja ennustettavuutta painotetaan, ja organisaation toiminta pohjautuu toiminnan sujuvuudelle. Muutoksia ei tehdä kovinkaan nopeasti, vaan ne tehdään harkitusti ja hyvin perustellen. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa operatiivisen toiminnan tuloksellisuus sekä toiminnan laatu ja virheettömyys. Johtaja on myös johdonmukainen, ja työntekijöille luodaan selkeät toimenkuvat ja säännöt. (Mäkelä & Pohjanoksa, 2018.)

Nämä neljä Cameronin ja Quinnin (1999) kilpailevien arvojen sektoria toimivat siis pohjana Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) johtamisen fokuksen viitekehykselle. Selventääkseni kilpailevien arvojen viitekehyksen ja johtamisen fokuksen viitekehyksen osa-alueita, visualisoin siitä kuvion (kuvio 5). Kuvion yhdestä laatikosta löytyy kilpailevien arvojen osa-alue, sitä vastaava johtamisen fokuksen osa-alue kursivoidulla fontilla, sekä osa-alueeseen liittyvä väri DISC-mallista (Cameron & Quinn, 1999; Marston, 1928; Mäkelä & Pohjanoksa, 2018). On mahdollista, että johtajan fokus käytännön työssä painottuu vain yhdelle sektorille, mutta suurempi todennäköisyys on, että fokus jakaantuu sektoreiden välillä, toiminnan painottuessa kuitenkin yhdelle tai kahdelle sektorille. Sektoreiden lisäksi tulee ottaa huomioon organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö, sekä joustavuuden ja pysyvyyden ulottuvuudet, joille tutkimuksessani esiintyvä johtamistyö niin ikään pohjautuu.



KUVIO 5: Kilpailevien arvojen viitekehys yhdistettynä johtamisen fokuksen osa-alueisiin ja DISC-malliin (Cameron & Quinn, 1999; Marston, 1928; Mäkelä & Pohjanoksa, 2018).

3 Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien tarkastelun jälkeen asetan tutkimukselleni tutkimuskysymykset, sekä kuvailen tutkimusmetodiani. Toteutan tutkimukseni johtamisen luonnollisessa ympäristössä, eli johtamistyötä tekevien henkilöiden parissa.

3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Yhdistelen tutkimuksessani määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää, selvittäessäni johtamisen fokusalueita kyselytyökalun avulla, sekä vastausten paikkansapitävyyttä haastatteleamalla käytännön johtamistyötä tekeviä henkilöitä. Tutkimukseni pääasiallinen tarkoitus on selvittää, toimiiko kehitetty johtamisen fokuksen viitekehys siinä roolissa, mihin se on kehitetty, sekä voiko sitä hyödyntää tulevaisuudessa MPS:n työkaluna. Tämän lisäksi on olennaista selvittää, pystytäänkö kyselytyökalun avulla selvittämään johtamisen fokusta, ja tukevatko johtajille tehdyt haastattelut kyselystä saatuja tuloksia. Pyrin myös selvittämään, millä tavoin johtamisen fokuksen viitekehys toimii johtajan itsereflektoinnin välineenä. Tutkimuskysymykseni muotoutuivat näin ollen seuraaviksi:

1. Millainen kuva johtamisen fokuksesta muodostuu johtamisen fokukseen liittyvän kyselylomakkeen ja haastatteluiden vastausten pohjalta?
2. Millaisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia löytyy kyselylomakkeen ja haastattelun avulla tuotetun aineiston välillä?
3. Miten johtamisen fokuksen viitekehys toimii johtajan oman toiminnan arvioinnin, tai itsereflektoinnin välineenä?

Tutkimukseni praktisena tavoitteena on lisäksi selvittää, miten johtamisen fokuksen viitekehystä ja johtamisen fokuksen selvittämiseen kehitettyä kyselytyökalua voidaan tulevaisuudessa kehittää sekä hyödyntää MPS:n toiminnassa.

3.2 Monimenetelmäinen tutkimusasetelma

Toteutan tutkimukseni toimintatutkimuksena käyttäen monimenetelmäistä menetelmää, jossa yhdistelen määrällistä ja laadullista tutkimusta. Monimenetelmäisyyttä on Creswellin (2003)

mukaan käytetty erityisesti esimerkiksi johtamisen tai organisaatioiden tutkimisessa, joten tutkimaan aiheita ollaan tarkasteltu jo aiemmissa tutkimuksissa useiden menetelmien avulla. Se osoittaa johtamisen monipuolisuuden ja tarpeen tarkastella aiheita erilaisin tavoin ja menetelmin. Creswell ja Plano Clark (2011, 62) esittävät teoksessaan Greenen ja kumppaneiden (1989) näkökulmia ja perusteluita monimenetelmäisen tutkimustavan käyttämiselle, joista vahvimaksi syyksi oman tutkimukseni lähestymistavalle nostaisin vastavuoroisuuden. Monimenetelmäinen tutkimustapa mahdollistaa saatujen tulosten selkeyttämisen ja yhdistämisen toisen metodin tulosten perusteella. Määrällisen ja laadullisen tutkimustavan yhdistäminen myös laajentaa tutkimusta, ja menetelmien avulla saadut tulokset tukevat toisiaan.

Monimenetelmäisyyttä on myös perusteltua käyttää silloin, kun ollaan viemässä teoriaa totuusasteelle, kuten tässä tapauksessa kehitettyä teoreettista viitekehystä pyritään sovittamaan käytännön johtamistyön fokuksen analysointiin. (Creswell & Plano Clark, 2011, 62; Morse, 2010, 484.) Johnsonin ja Onwuegbuzien (2004, 18) mukaan moniin tutkimuskysymyksiin pystytään parhaiten vastaamaan juurikin monimenetelmäisellä tutkimuksella. Se on myös laaja ja luova tutkimusmenetelmä, eikä rajoita tutkijaa yhteen tutkimusmenetelmään (Johnson & Onwuegbuz, 2004, 18).

Esimerkiksi Torppa (2007) ja Vesterinen (2013) käyttävät johtamiseen liittyvissä tutkimuksissaan monimenetelmäisyyttä, ja osoittavat tutkimuksissaan, että useiden menetelmien käyttäminen parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Erilaisista aineistoista on saatu monipuolisia näkökulmia, jotka vahvistavat tutkimuksen johtopäätöksiä ja tuloksia. Torppa (2007, 191) tähdentää tutkimusmenetelmien yhdistämisen vähentävän tutkimusmetodeista johtuvia heikkouksia. Määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän yhdistämisellä saadaan aikaan myös luotettavaa ja syvällistä tietoa (Torppa, 2007, 191).

Monimenetelmäisyyttä käytettäessä täytyy kuitenkin huomioida, että sitä käytetään tutkimuksessa perustellusti. Bryman (2008, 5) esittää, että monimenetelmäistä tutkimusmenetelmää käytettäessä, ei välttämättä perustella riittävän hyvin, miksi menetelmäksi on valittu juurikin monimenetelmäisyys, ja mitä lisäarvoa useamman menetelmän käyttäminen tuo tutkimukselle. Monimenetelmäisyydelle ei Brymanin (2008, 5) mukaan ole myöskään kehittynyt niin kutsuttua yhteistä kieltä, jolla siitä kirjoitettaisiin. Eri tutkijat kirjoittavat monimenetelmäisyydestä eri tavoin, eikä yhteisiä tekijöitä määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistämiselle ole vielä kehitetty (Bryman, 2008, 7).

Käytän tutkimuksessani osittain Creswellin ja Plano Clarkin (2011, 185) esiin tuomaa selittävää tutkimusmenetelmää, jossa kerätään määrällistä aineistoa, analysoidaan sitä, ja käytetään siitä saatuja tuloksia tueksi tutkimuksen laadulliseen osioon. Määrällinen ja laadullinen osio ovat kytkettyjä toisiinsa, eikä niitä voida nähdä erikseen yksittäisinä osioina – osiot siis tukevat toisiaan. Selittävän menetelmän pääasiallinen tarkoitus on käyttää laadullisia tutkimustuloksia tuottamaan yksityiskohtaisempaa tietoa tutkimuksen määrällisestä osiosta. Siksi on tärkeää, että samat yksilöt vastaavat sekä tutkimuksen määrälliseen, että laadulliseen osioon. (Creswell & Plano Clark, 2011, 185.)

Creswellin ja Plano Clarkin (2011, 185) mukaan selittävään tutkimukseen sisältyy päätöksiä liittyen datan keräämiseen ja niitä ovat muun muassa päätökset siitä, ketkä osallistuvat tutkimuksen toiseen vaiheeseen, sekä millaista dataa kerätään tutkimuksen ensimmäisestä vaiheesta sen toiseen vaiheeseen. On myös tärkeää päättää vastaajien määrä tutkimuksen molemmissa osioissa. Tavallisesti ei ole tarkoituksenmukaista valita kaikkia ensimmäiseen vaiheeseen osallistuneita osallistumaan myös toiseen vaiheeseen, vaan Creswell ja Plano Clark (2011, 186) suosittelevat tutkijaa valitsemaan pienemmän joukon vastaajia tutkimuksen toiseen osioon. On tärkeää, että laadullisen osuuden vastaukset tuottavat tarpeeksi tietoa tukemaan merkittäviä tutkimukseen liittyviä teemoja. Laadullisessa osiossa juurikin yksilöiden väliset erot ovat tärkeitä tekijöitä, ja eroja on helppo löytää, koska jokainen yksilö on erilainen. (Alasuutari, 1999, 43.)

3.2.1 Toimintatutkimus

Tutkimukseni lähestymistapa on siis toimintatutkimus monimenetelmäisin tavoin tehtynä. Tutkimukseni on moniulotteinen ja siinä on useita erilaisia osia. Toimintatutkimus asettaakin Craigin (2009, 6) mukaan tutkijalle mahdollisuuden tutkia tiettyä tilannetta ja valita siihen sopivat menetelmät, käytännöt ja olosuhteet. Toimintatutkimus on tilanne- ja ympäristökeskeistä, mikä nousikin tutkimuksen aikana olennaisen tärkeäksi tekijäksi. Toimintatutkimus on myös käytännönläheistä, keskittyy ratkaisemaan ongelmia, toimii syklisesti ja sen tuloksia ei voida yleensä yleistää muihin tilanteisiin tai ympäristöihin (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 31; Taylor, Baser & Wilkie, 2006, 5.) Sen avulla pyritään ymmärtämään ja hallitsemaan teorian ja käytännön, sekä tutkijan ja tutkittavien välisiä suhteita. Teorian ja käytännön, sekä tutkijan ja tutkittavien väliset suhteet voidaan nähdä jonkinlaisina dialogeina, mitkä kuvailevatkin johta-

misen fokuksen tutkimusta hyvin. (Greenwood 1999, 9.) Teoria ja käytäntö keskustelevat tutkimuksessani keskenään ja sen lisäksi myös tutkimukseni tulokset keskustelevat keskenään kyselyn ja haastattelun tulosten muodossa.

Taylorin ja kumppaneiden (2006, 5) mukaan toimintatutkimuksen tuloksia voidaan harvoin yleistää muihin tilanteisiin ja toimintaympäristöihin. Toimintatutkimuksen yksityiskohdat vaihtelevat tilanteittain, ja tutkimuksen tuloksia voidaan näin olleen soveltaa eri tilanteisiin. Johtaminen onkin tekijä, joka muuttuu tilanteesta ja ympäristöstä riippuen. Kuula (1999, 218) esittää, että toimintatutkimukselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, mikä yhdistääkin menetelmän tutkimusaiheeseen, johtamiseen. Kummallekaan näistä ei ole olemassa yhtä, kaikkien hyväksymää määritelmää, ja myös sen vuoksi toimintatutkimus on osuva lähestymistapa tälle tutkimukselle.

Kuulan (1999, 219) mukaan *ongelmakeskeisyys, käytäntöön suuntautuminen ja muutos, tai ainakin muutoksen yrittäminen* ovat toimintatutkimuksen keskeisimpiä piirteitä. Tutkimukseni tarkoitus on kehittää johtamisen fokuksen viitekehystä, ratkaista sen asettamia ongelmia, sekä kehittää käytännön työkalua johtamisen fokuksen selvittämiseksi. Oma tutkimukseni siis täyttää edellä mainitut Kuulan (1999) asettamat määritelmät toimintatutkimuksesta. Johtamisen fokuksen viitekehys perustuu teorialle, mutta koska johtaminen on tilanne- ja toimintaympäristösidonnaista, vaihtelevat saadut tulokset hyvinkin laajasti. Pyrin tutkimukseni avulla kehittämään, ja jopa muokkaamaan johtamisen fokuksen viitekehystä ja fokuksen selvittämiseen tarvittavaa työkalua.

Elden ja Chisholm (1993) esittävät kirjallisuuskatsauksessaan tekijöitä, jotka sisältyvät perinteiseen toimintatutkimuksen malliin. Näitä tekijöitä ovat tutkimuksen tarkoitus ja arvovalinnat, jossa pyritään käytännön ongelman ratkaisemiseen, sekä tieteellisen tiedon luomiseen. Painotus tässä tekijässä on mahdollisuuksissa, sekä siinä, mitä voisi olla sen sijaan, että painotettaisiin jo valmiiksi olemassa olevaa. Toinen perinteinen toimintatutkimuksen tekijä on Eldenin ja Chisholmin (1993) mukaan toimintaympäristöön ja kontekstiin keskittyminen. Tässä tekijässä keskitytään siihen, että tutkimuksessa halutaan ratkaista ”oikean elämän” ongelmia ja haasteita. Myös tutkimuksen prosessin rooli korostuu, sen ollessa yhtä tärkeä osa tutkimusta kuin tutkimuksen lopputuloskin. Kolmas perinteinen toimintatutkimuksen tekijä on Eldenin ja Chisholmin (1993) mukaan muutokseen perustuminen, joka tarkoittaa sitä, että dataa tulisi kerätä systemaattisesti tutkimuksen aikana, koska tutkimus perustuu muutokseen. Myös tutkijan osallis-

tuminen tutkimusprosessiin on perinteisen toimintatutkimuksen olennainen tekijä. Toimintatutkimus on mahdotonta ilman jonkinlaista osallistumista tutkijalta. Tämän lisäksi myös ne, jotka kohtaavat selvitettävää ongelmaa jopa päivittäin, ovat aktiivisesti mukana tutkimuksessa tutkijan kanssa. Elden ja Chisholm (1993) esittävät viimeisenä perinteisenä toimintatutkimuksen tekijänä tiedon levittämisen. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintatutkimuksen aiheeksi valitaan asioita, jotka voivat vaikuttaa jopa bisnesstrategioihin tai julkisen sektorin suuriin tekijöihin, ja näiden ongelmien ratkaisemisella vaikutetaan monen ihmisen toimintaan. (Elden & Chisholm, 1993.)

Elden ja Chisholm (1993) esittävät kirjallisuuskatsauksessaan myös erilaisia toimintatutkimuksia, ja huomaavat osan niistä vastaavan perinteisiä toimintatutkimuksen tekijöitä, mutta osan ylittävän nämä tekijät. Kaikista toimintatutkimuksista ei myöskään löydy kaikkia perinteisiä toimintatutkimuksen tekijöitä, vaan ainoastaan osa niistä. (Elden & Chisholm, 1993.) Tämä osoittaa sen, että toimintatutkimus on hyvin sovellettavissa oleva tutkimusmenetelmä. Omassa tutkimuksessani nostaisin tärkeimmiksi toimintatutkimuksen tekijöiksi esiin kontekstuaalisuuden, käytäntöön suuntautumisen, teorian kehittämisen, ongelman ratkaisemisen, sekä uuden kehittämisen. Tärkeä osa omaa tutkimustani on myös yksilön itsensä tarkkailu, mikä korostuu tutkimukseni laadullisessa osiossa haastatteluiden aikana. Itsensä tarkkailu tai itsensä reflektointi onkin niin ikään yksi osa toimintatutkimuksen määritelmää (Metsämuuronen, 2003, 181).

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli määrällinen ja se toteutettiin kyselylomakkeella, jossa on 25 kysymystä. Kysymykset liittyvät johtamistyöhön ja vastausvaihtoehdot jakaantuvat neljään osaan siten, että vastaaja on pakotettu valitsemaan vaihtoehdoista häntä eniten ja vähiten kuvaavat vaihtoehdot. Jokainen vaihtoehto kuvaa yhtä johtamisen fokuksen sektoria ja näin ollen vastaaja valitsee aina tilannekohtaisesti häntä eniten tai vähiten kuvaavan vaihtoehdon johtamisen fokuksen sektoreiden väliltä. Olennaisena tekijänä kyselyssä on, että kysely on jaoteltu neljään eri skenaarioon tai tilanteeseen, joita ovat minä johtajana, yleinen johtajuuskuva, haasteellinen tilanne organisaatiossa sekä kasvutilanne organisaatiossa. Eri tilanteet osoittautuivatkin olennaiseksi tekijäksi tutkimuksen laadullisen analyysin vaiheessa, johon palaan myöhemmin tulosten analysoinnissa, johtopäätöksissä sekä pohdinnassa.

En varsinaisesti analysoi tutkimuksessani kyselylomakkeen tuloksia muuten, kuin keskimääräisten vastausten pohjalta. Kyselylomakkeen rooli tutkimuksessani on se, että tulkiten siitä saatuja tuloksia ja käytän laadullista tutkimusta tukemaan määrällisestä tutkimuksesta saatuja

tuloksia, sekä päinvastoin määrällisen osion tuloksia tukemaan laadullisesta tutkimusosiosta saatuja tuloksia. Määrällinen ja laadullinen tutkimusosio keskustelevat siis tutkimuksessani vahvasti keskenään. Suureen rooliin nousevat haastateltavat ja heidän roolinsa määrällisen aineiston tulosten tulkinnassa, sekä heidän reflektionsa omasta toiminnastaan ja määrällisen osion raportistaan.

Kyselyn pohjalta valikoitui kahdeksan haastateltavaa, joiden kanssa käytiin tarkemmin läpi haastateltavien ajatuksia heidän johtamisestaan, heidän organisaatioidensa kulttuurista, kyselyn tuloksista, sekä tutkimuksesta kokonaisuudessaan. Kyselyn tulosten perusteella pystyn kertomaan vastaajalle, mihin hänen johtamisensa suurimmilta osin fokuksittuu ja haastattelun avulla selvitan, onko vastaaja itse samaa mieltä ja näkeekö hän tuloksen omassa käytännön toiminnassaan.

3.2.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä ja fenomenografia

Tutkimukseni laadullisessa osiossa käytän kyselystä saatuja tuloksia, eli raporttia virikkeenä haastateltavalle. Virikkeiden käytöstä on Törrösen (2017) mukaan käyty hyvin vähän analyytistä keskustelua, ja samoin kuin toimintatutkimuksessa, ei virikehaastattelullekaan ole olemassa tiettyä kaavaa, jonka mukaisesti se tehdään (Törrönen, 2017, 233).

Törrösen (2017, 233) mukaan virikkeitä voi käyttää hyödyksi osana haastattelua, ja omassa tutkimuksessani käytänkin kyselylomakkeen pohjalta saatua raporttia ja johtamisen fokuksen kuvioita virikkeenä vain osassa haastattelua. Törrösen (2017, 233) mukaan *virikkeen ja haastateltavan kanssakäyminen tulkitaan dialogiseksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa myös virike osallistuu merkityksen rakentamiseen*. Tämä kuvaileekin osuvasti tutkimustani ja haastattelututkimusta, jossa haastateltava muodostaa käsityksiä johtamisen fokuksesta osaksi erilaisten kuvioiden pohjalta, sekä tulkitsee kuvioita peilaten niitä omaan työhönsä ja näkemyksiinsä johtamisesta. Tutkimushaastatteluni virike, eli johtamisen fokuksen raportti ja sen kuviot, ovat suuri osa kokonaisuutta ja toimivat näin ollen osana johtamisen fokuksen merkityksen rakentamista.

Virikkeen tulee Törrösen (2013) mukaan olla tarpeeksi itsenäinen kokonaisuus, jotta sitä voidaan käyttää tutkimushaastattelussa ajatuksia herättelevänä osana. Johtamisen fokuksen raportin kuvioita pystytään käyttämään myös sellaisenaan hyväksi, joten ne muodostavat itsenäisen kokonaisuuden. Tutkimuksessani pyrin kuitenkin tukemaan määrällistä aineistoa haastattelui-

den avulla. Virikkeet tuovat haastateltavalle myös vertailukohtia ja tuovat haastatteluun moniulotteisuutta. Voidaan ajatella, että haastattelu on haastattelijan, haastateltavan ja virikkeiden välistä vuoropuhelua ja virike kuvailee haastateltavalle hyvin tutkittavaa ilmiötä. Haastateltava tuo uusia merkityksiä tutkimuskohteelle tulkitessaan virikettä ja edesauttaa näin myös toimintatutkimukselle tyypillistä syklisyyttä. (Greenwood, 1999; Kuula, 1999; Törrönen, 2017, 234-239.)

Tutkimukseni laadullisessa osiossa käytän fenomenografista lähestymistapaa. Fenomenografiassa tutkimuksessa pyritään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja käsityksiä niistä (Cresswell, 2007). Metsämuurosen (2006, 108) mukaan fenomenografisessa lähestymistavassa on yksi maailma, josta ihmisten muodostavat erilaisia käsityksiä. Nämä käsitykset ovat niin ikään Metsämuurosen (2006, 108) mukaan dynaamisia, eli muuttuvia ja yksilöllisiä. Fenomenografisen tutkimustavan myötä lähestytään arkipäivän ilmiötä ja niihin liittyviä käsityksiä, jonka vuoksi johtaminen ja johtamisen fokus sopivatkin aiheena fenomenografiseen lähestymistapaan hyvin (Koskinen, 2011, 267). Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren (1996, 113) mukaan *fenomenografia on ajattelussa ilmenevien maailmaa koskevien käsitysten laadullista tutkimista*. Fenomenografia onkin oikea lähestymistapa tutkimukseeni, koska se keskittyy ihmisten erilaisiin käsityksiin, ja tutkittava johtamisen viitekehys perustuu nimenomaan ihmisten erilaisiin käsityksiin johtajuudesta.

Koskisen (2011, 268) mukaan fenomenografisessa tutkimuksessa kuvaillaan, analysoidaan ja ymmärretään erilaisia käsityksiä ja luodaan suhteita käsitysten välille. Tutkijana kehitän haastateltavien kokemuksista tekijöitä, joiden he kokevat liittyvät johtamiseen ja liitän ne yleiseen johtajuuden teoriaan. Käsitysten perustana ovat yksilön aikaisemmat kokemukset ja tiedot, joten käsitykset ovat yksilökohtaisia ja aina erilaisia. Käsityksiä kuitenkin jaetaan yksilöiden välillä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Haastateltavien käsitykset poikkeavat luonnollisesti omista käsityksistäni, ja sen vuoksi minun täytyy ulkoistaa omat käsitykseni aiheeseen liittyen. Rooliini tutkijana ei myöskään kuulunut tutkimusaineistoa kerätessäni arvioida, ovatko haastateltavien käsitykset oikeita tai vääriä. (Koskinen, 2011, 268.)

Fenomenografiseen tutkimustapaan sisältyy siis se, miten tutkittavat käsittävät tutkittavaan aiheeseen liittyviä asioita, ja näiden käsitysten perusteella muodostan tutkimukseni tulokset. Tutkittavien käsitysten avulla luodaan uutta tietoa käsityksiä kuvaillen. Fenomenografia sopii tämän tutkimuksen laadullisen osion lähestymistavaksi myös siksi, että siinä kiinnitetään erityisesti huomiota käsitysten vaihtelevuuteen, kontekstiin sekä suhteellisuuteen. (Cresswell, 2007,

76; Huusko & Paloniemi, 2006, 163, 171; Koskinen, 2011, 268.) Nämä ovat tekijöitä, jotka ilmenevät erityisesti johtajuuden tutkimuksessa, jossa kontekstisidonnaisuus on hyvin olennainen tekijä.

4 Aineiston keruun kuvailu ja analyysi

Tässä luvussa kuvailen tutkimukseni käytännön toteutusta ja aineistoa. Lisäksi avaan tutkimuksessa käyttämiäni analyysimenetelmiä. Peilaan analyysissäni johtamisen fokuksen viitekehystä Cameronin ja Quinnin (1999) kilpailevien arvojen viitekehykseen ja pyrin löytämään yhteneväisyyksiä viitekehyksen ja saatujen tulosten välillä.

4.1 Aineiston keruun kuvailu

Tutkimukseen osallistui kahden asiantuntijatyötä tekevän organisaation, MPS-Yhtiöiden sekä Mylab Oy:n johtotehtävissä olevia yksilöitä. MPS-Yhtiöt on tutkimuksen toimeksiantaja, ja kuten organisaatio on tutkimuksen johdannossakin kuvailtu, se on *suomalainen, kansainvälisesti toimiva johtamisen, muutoksenhallinnan ja strategisten henkilöstöratkaisujen asiantuntija* ja sen ydinalueisiin kuuluvat muun muassa rekrytointi, henkilöarviointi, uudelleensijoittumis- ja urapalvelut, johdon ja hallitustyön kehittäminen, digitaalinen oppiminen sekä muutoksenhallinta (MPS-Yhtiöt, 2018). Mylab Oy puolestaan on *terveydenhuollon, kliinisten laboratorioiden ja diagnostiikan tietojärjestelmien johtava suomalainen asiantuntija* (Mylab, 2019). Se tarjoaa Mylabin (2019) mukaan asiakkailleen sovellus- ja integraatoratkaisuja, sekä niiden käytöpalveluita. Tutkimuksen organisaatiot valikoituivat siten, että MPS:n asiakasorganisaatiossa Mylab:ssa oli käynnissä kehittämisprojekteja, ja se oli luonteva osallistuja myös johtamisen fokus -tutkimukseen. MPS:n omat työntekijät ja johtoryhmä puolestaan oli helppo sisällyttää tutkimukseen, koska viitekehystä pyritään tulevaisuudessa hyödyntämään MPS:n toiminnassa.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat käytännön johtamistyötä tekevät liiketoimintajohtajat, johtoryhmien jäsenet, tiiminvetäjät ja esimiehet. Koska vastaajat tuntevat MPS:n ja sen palvelut sekä sen asiakakkaina että MPS:n työntekijöinä, he luottavat MPS:ään palveluiden tuottajana. Siksi kyselyn vastausten ja haastatteluiden antaminen on heille todennäköisesti helpompaa, kuin vieraan yrityksen edustajalle.

Kokonaisuudessaan tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin elo-marraskuussa 2018. Määrällisen aineiston kerääminen alkoi etsimällä sopivia vastaajia täyttämään kyselylomake, ja lopulta kyselylomakkeeseen vastasi 24 henkilöä. Lomake täytettiin nettilinkin kautta verkossa, ja vastaukset tallentuivat automaattisesti MPS:n tietokantaan, ja minä sekä muut tutkimuksen taustalla olevat henkilöt saimme raportin vastauksista heti sen tallentuessa tietokantaan. Vastaajat saivat kertoa halutessaan taustatietojaan lomakkeen lopussa, mutta vastaajien oli mahdollista

saada raportti vastauksistaan vain heidän luovuttaessaan yhteystietonsa. Kyselyaineiston kerääminen jatkui kolmen kuukauden ajan elokuusta lokakuuhun 2018.

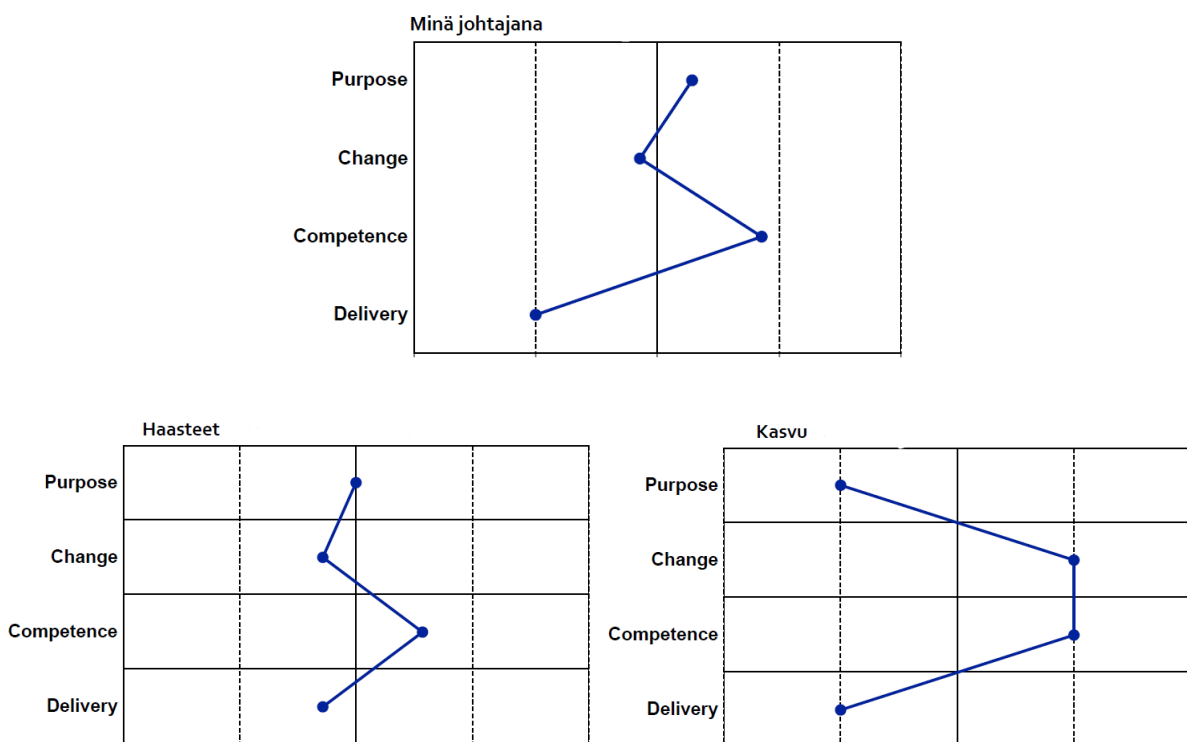
Kyselylomakkeen kysymykset on jaoteltu neljään osioon organisaation johtamisen näkökulmasta. Nämä osiot ovat johtajuus yleisesti, minä johtajana, organisaatio haasteellisessa tilanteessa, sekä organisaatio kasvutilanteessa. Vastaajalle kuvataan kyselylomakkeen edetessä jokaisen osion tilannekuvaus ja skenaario. Näiden tilanteiden pohjalta kyselyn vastaajan tulee pohtia, miten hän toimisi juuri siinä tilanteessa ja vastata häntä eniten ja vähiten kuvaavat vaihtoehdot neljän vaihtoehdon joukosta. Kysymyksiä on yhteensä 25 ja jokaiseen kysymykseen on pakotettuna valintana vastattava eniten ja vähiten kuvaava väittämä neljän vaihtoehdon joukosta (liite 1). Nämä neljä vaihtoehtoa kuvaavat jokaista neljää johtamisen fokuksen osa-alueiden sektoria, joten vastaaja on jokaisen kysymyksen kohdalla pakotettu vastaamaan häntä eniten ja vähiten kuvaavien sektorien mukaisesti, kuitenkin tietämättä, mihin sektoriin vastaukset liittyvät.

Luotu kysely pohjautuu lähes suoraan Cameronin ja Quinnan (1999) organisaatiokulttuurin arviointityökaluun OCAI:hin (Organizational Culture Assessment Instrument). OCAI koostuu kuudesta kysymyksestä, joihin vastaamalla yksilö voi selvittää millainen kulttuuri hänen organisaatiossaan vallitsee. Jokaiseen kuuteen kysymykseen sisältyy OCAI:ssa neljä vastausvaihtoehtoa. Johtamisen fokus -kyselyssä kysymyksiä on 25, mutta jokaisessa kysymyksessä on niin ikään neljä vastausvaihtoehtoa. OCAI:ssa vastaaja jakaa 100 pistettä neljän vaihtoehdon kesken, kun taas fokus-kyselyssä valitaan eniten ja vähiten kuvaavat vaihtoehdot neljän vaihtoehdon väliltä.

OCAI on jaoteltu kahteen osaan: organisaation nykytila sekä tila, jossa halutaan organisaation olevan ja menestyvän viiden vuoden kuluttua. Johtamisen fokus -kysely on puolestaan jaettu neljään osaan, joita ovat siis jo aiemmin mainitut johtajuus yleisesti, minä johtajana, organisaatio haasteellisessa tilanteessa, sekä organisaatio kasvutilanteessa. Nämä osiot sisällytettiin kyselyyn sen vuoksi, koska yleinen johtajakuva on ihanne, jota kohti pyritään ja tapa, jolla haluttaisiin johtaa. Minäkuva johtajana on usein hyvin saman tyyppinen verrattuna yksilön ihanteelliseen johtajakuvaan, mutta se voi olla realistisempi, sekä poiketa ihanteellisesta johtajakuvasta esimerkiksi toimintaympäristön takia. Erilaiset tilanteet vaikuttavat vahvasti johtamistyöhön, joten niillä on olennainen merkitys johtamisen fokuksen tutkimisessa, ja siksi halusimme tuoda ne erillisinä osioina mukaan tutkimukseen. Emme halunneet yhdistää kaikkia kolmea kuviota yhdeksi kuvioksi, koska koemme mainittujen kolmen osion poikkeavan toisistaan niin paljon.

Koska johtamisessa on paljolti kyse kontekstista, voi johtaja toimia hyvin eri tavoin esimerkiksi haasteellisessa tilanteessa ja kasvutilanteessa. Halusimme siis tuoda nämä erot ilmi tutkimuksessa.

Vastausten pohjalta muodostetussa raportissa johtajuus yleisesti ja minä johtajana -teemat ovat yhdistetty yhdeksi kuvioksi. Saaduista tuloksista muodostui näin ollen kolme erilaista kuviota riippuen tilanteesta tai skenaarista (kuvio 6). Skenaariot ovat minä johtajana, haasteet sekä kasvu. Kuvion keskellä oleva yhtenäinen viiva kuvaa ”nollaa”, ja jos henkilö vastaisi yhtä paljon eniten ja vähiten kuvaavia vaihtoehtoja kysymysten välillä, olisi kuviossa suora viiva nollan kohdalla. Keskiviivan oikealle puolelle suuntautuva viiva kuvaa sitä, että johtaja fokusoi työtään enemmän kyseiseen fokusalueeseen, ja vasemmalle puolelle suuntautuva viiva puolestaan sitä, että johtaja fokusoi työtään vähemmän kyseiseen fokusalueeseen.



KUVIO 6: Esimerkki yhden vastaajan johtamisen fokuksen raportin kuvioista (MPS-tietokanta, 2018).

Ensimmäisestä minä johtajana -kuviosta voidaan päätellä, että kyseisen johtajan minäkuva ja ideaali johtamisen kuva fokusoituu eniten osaamiseen (Competence), toiseksi eniten tarkoitukseen ja päämäärään (Purpose), toiseksi vähiten muutokseen (Change) ja vähiten toteutukseen

(Delivery). Kuvioista voidaan myös päätellä, että johtajan työn fokus muuttuu, kun tilanne on haastava, tai sitä vastoin positiivinen, eli kasvutilanne. Molemmissa tapauksissa osaaminen säilyy suurimmassa fokuksessa ja toteutus pienimmässä, mutta esimerkiksi muutoksen osa-alue nousee huomattavasti korkeammalle organisaation kasvutilanteessa.

Tutkimuksen määrällisen osion, eli kyselyn täyttämisen jälkeen haastattelin tutkimusta varten kahdeksan henkilöä, neljä molemmista tutkimukseen osallistuneista organisaatioista. Henkilöt haastatteluun valikoituivat siten, että kysyin kyselyyn vastanneilta mahdollisuutta osallistua lisäksi myös haastatteluun. Sain kahdeksan myöntävää vastausta ja haastattelin nämä henkilöt. Haastattelut tehtiin vuoden 2018 loka-marraskuun aikana sekä kasvokkain että videoyhteyden välityksellä. Lukijan lukukokemuksen helpottamiseksi ja haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi muutin haastateltavien nimet, ja käytän näitä annettuja pseudonyymejä haastateltavien oikeiden nimien sijaan. Haastatteluun osallistuneet henkilöt ovat näin ollen Heikki, Juha, Sakari, Tuomas, Kaisa, Janne, Matti ja Simo.

Käytin yksilön kyselyn vastausten tuloksista saatua raporttia havainnollistamaan tämän johtamisen fokuksen osa-alueita eri tilanteissa, mutta en analysoinut tarkasti tutkimuksen määrällistä osiota. Käytin kyselyn tuloksia viitteenä siitä, mihin johtamisen fokus asiantuntijaorganisaatiossa tyypillisesti kohdistuu, sekä esitin haastateltaville heidän yksilöraporttinsa, joihin haastattelun materiaalia peilataan. Raportin tulokset eivät yksin luo selkeää kuvaa johtamisen fokuksesta, vaan kyselyä tukeva haastattelu avaa valintoja ja yhdistää johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, johtamisen fokusta sekä organisaatiokulttuuria ja toimintaympäristöä toisiinsa. Käytin siis kunkin haastateltavan henkilökohtaista raporttia ja muodostuneita kuviota virikkeinä haastattelussa, mutta esitin raportit haastateltavalle vasta haastatteluosion lopussa, jotta haastateltavat eivät voineet liiaksi tukeutua raportin antamiin tuloksiin vastatessaan haastattelussa esitettyihin kysymyksiin.

Lähtiessäni tekemään laadullista osiota, eli haastattelua kyselyn vastausten ja raporttien pohjalta, pyrin selvittämään syitä johtamisen fokusoinnille. Miksi johtaja esimerkiksi keskittyy kasvutilanteessa enemmän muutokseen ja henkilöstöön, kuin organisaation tarkoitukseen tai päämäärään? Miksi taas haastavassa tilanteessa organisaation johtaja keskittyy esimerkiksi strategiaan tai muutokseen? Laadullinen lähestymistapa täydentää tutkimusta määrällisen osion lisäksi, ja käytän laadullista lähestymistapaa myös siksi, että johtaminen sisältää tekijöitä, joita

on vaikea mitata konkreettisesti. Johtamisen tutkimiseen tarvitaan myös kompleksista ja yksityiskohtaista ymmärrystä, jota pitää pystyä soveltamaan erilaisiin ympäristöihin. (Cresswell, 2007, 44;48.)

Haastattelumenetelmäni on teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelussa edetään etukäteen määriteltyjen teemojen ja kysymysten mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan *teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti*. Haastattelun runkona käytin etukäteen muotoiltuja kysymyksiä sekä rakennetta (liite 2). Seurasin haastatteluun tekemääni runkoa, mutta en täysin strukturoidusti, vaan saatoin vaihtaa sanamuotoja tai kysymysten järjestystä tilanteesta riippuen. Tavoitteenani oli löytää merkityksellisiä vastauksia ja ratkaisuja tutkimusongelmaan, enkä nähnyt merkitykselliseksi kysyä kysymyksiäni täysin samalla tavalla ja samassa järjestyksessä jokaisen haastateltavan kohdalla. Tein haastatteluiden aikana myös tarkentavia kysymyksiä, mikäli niille oli tarvetta.

Haastattelu asettaa jonkin verran rajoitteita, ja tutkijana onkin tärkeää nähdä, että haastattelussa ei ole mahdollista saada selville kokonaista ilmiötä, vaan ainoastaan haastateltavan näkemyksiä aiheeseen liittyen. Haastatteluissa ilmi tulleita asioita ei siis voida pitää täysinä totuuksina, vaan pelkästään haastateltavien tulkintoina aiheesta. Haastateltava saattaa myös usein antaa niin sanotusti yleisesti hyväksyttäviä vastauksia haastattelukysymyksiin, mikä esiintyykin tärkeänä tekijänä tutkimuksessani. (Puusa, 2011, 77-78.) Jos haastateltava antaa kovin erilaisen näkemyksen johtamisestaan haastattelussa, kuin millaisen kuvan siitä saa kyselyn pohjalta muodostuneesta raportista, ovat kaksi aineistoa ristiriidassa. Tässä nousee esiin aineiston analyysin merkitys, sekä se, että haastateltava saattaa sanoa jonkin asian kaunistellusti, mutta pakotetun valinnan edessä tekeekin käytännössä ehkä toisin.

Käytin tutkimuksessani lisäksi myös Cameronin ja Quinnin (1999) tapaa jaotella 100 pistettä neljän vaihtoehdon kesken. Pyysin haastatteluun osallistuneita henkilöitä jakamaan 100 pistettä johtamisen fokuksen neljälle sektorille sen mukaan, miten he yleensä toimivat organisaatiossa johtajan asemassa. Vertasin myös pisteytystehtävän tuloksia kunkin haastateltavan henkilön henkilökohtaiseen raporttiin, sekä haastattelussa ilmi tulleisiin asioihin.

4.2 Aineiston analyysi

Aloitin saatujen määrällisten tulosten analyysin pyrkimällä muodostamaan laajempia kokonaisuuksia, sekä huomioimalla tuloksissa näkyviä samansuuntaisuuksia ja poikkeavuuksia (Creswell & Plano Clark, 2011, 206).

Kanasen (2017, 134) mukaan laadullisen tutkimuksen eri vaiheita ovat yhteismitallistaminen, eli litterointi, koodaus, luokittelu ja yhdistäminen. Seurasin näitä vaiheita melko tarkasti ensin litteroiden haastattelut, jotta sain ne samaan muotoon ja jotta pystyin helpommin analysoimaan aineistoa. Tämän jälkeen tein koodausta, eli tiivistin ja hajotin aineistosta löytämiäni tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Lopuksi luokittelin samankaltaisia teemoja, joita pystyin tämän jälkeen yhdistämään laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Kuten Puusa (2011, 117) tuo kuitenkin ilmi, vaiheet eivät seuraa välttämättä tarkasti toisiaan, vaan tapahtuvat myös päällekkäin ja jatkuvasti aineiston analyysin aikana. Aineistossani oli paljon materiaalia, joten sen yksinkertaistaminen ja tiivistäminen oli tärkeää, jotta sain kokonaiskäsityksen aiheesta, sekä yhdistettyä määrällistä ja laadullista aineistoa toisiinsa.

Lähestyin laadullista aineistoa teorialähtöisesti, eli pyrin muodostamaan aineistosta yhteyksiä tutkimukseni teoriaan, joka on Cameronin ja Quinnan (1999) kilpailevien arvojen viitekehys ja Marstonin (1928) persoonallisuusteoriaan perustuva DISC-malli (Kananen, 2017, 136). Analysoin aineistoa tutkimuskysymysten pohjalta keskittyen kahteen eri teemaan: johtamisen fokukseen sinänsä, sekä luotuun kyselyyn ja johtamisen fokuksen viitekehykseen ja niiden kehittämiseen ja hyödyntämiseen tulevaisuudessa. Tutkimustulosteni analysoinnissa pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiini, jotka ovat: millainen kuva johtamisen fokuksesta muodostuu tutkimuksen kyselylomakkeen ja haastatteluiden vastausten pohjalta, millaisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia löytyy kyselylomakkeen ja haastattelun avulla tuotetun aineiston välillä, sekä miten johtamisen fokuksen viitekehys toimii johtajan oman toiminnan arvioinnin, tai itse-reflektoinnin välineenä. Lisäksi pyrin löytämään tutkimusaineistosta vastauksia liittyen tutkimukseni käytännön tavoitteeseen, joka liittyy siihen, miten kehitettyä johtamisen fokuksen viitekehystä ja siihen liittyvää kyselytyökalua voidaan hyödyntää ja kehittää tulevaisuudessa.

Tutkimuksen laadullisessa osiossa pyrin siis löytämään aineistosta normeja ja säännönmukaisuuksia. Normeja voidaan löytää esimerkiksi niin, että ihminen selittää käyttäytymistään siten, että hän noudattaa jotain moraalista periaatetta. Johtamistyö voi nojautua tällaisiin moraalisten periaatteiden noudattamiseen. Tämä on myös osittain ristiriitaista, koska jos yksilö tunnistaa käyttäytyvänsä jonkin moraalisen periaatteen mukaan, hän tiedostaa olevan muitakin tapoja

toimia. Kun tutkijana törmäsin tällaiseen normiin, piti minun pohtia, miksi kyseiseen asiaan suhtaudutaan normina ja moraalisenä kysymyksenä. (Alasuutari, 1999, 224-225.) Tähän vaikuttavat vahvasti johtamistyön erilaiset toimintaympäristöt ja niiden asettamat raamit, sekä organisaatiossa vallitseva kulttuuri. Haastatteluissa tuli ilmi ristiriitoja liittyen näihin moraalisiin tilanteisiin, jos haastateltava esimerkiksi kertoi johtavansa tietyllä tavalla, mutta hänen kyselyn vastaustensa pohjalta muodostuneessa yksilöraportissaan tulokset ovatkin päinvastaisia.

Pyrin analyysissäni muodostamaan merkityksiä saamieni määrällisten tulosten sekä haastatteluaineistojen välille, eli yhdistelemään eri kokemuksia ja kuvailuita ja muodostamaan niistä yhteneväisiä tuloksia. Haastatteluosion avulla vahvistin näkemyksiäni kyselylomakkeen pohjalta saadusta aineistosta. Tutkimuksen laadullisen osion analysoinnissa oletin, että löydän aineistosta esimerkkejä, joita pystyn peilaamaan määrälliseen aineistoon. Näitä esimerkkejä ja ilmiöitä löytyikin merkittävä määrä. Pyrin sisällyttämään aineistosta löytämäni samankaltaisuudet ja poikkeavuudet kokonaisuuteen, eli tutkittavaan ilmiöön, johtamisen fokukseen. Myös esiymmärrykseni aiheesta vaikuttaa analyysiin. Olen perehtynyt tutkimukseni teoriaan ja tutkimusmenetelmään ennen analyysia ja pystyin hyödyntämään niitä sitä tehdessäni. (Alasuutari, 1999, 40; Koskinen, 2011, 271.)

Aloitin haastatteluiden analyysin keräämällä aineistosta tekijöitä liittyen yksilön näkemyksiin kuvailevista tekijöistä ja ei-kuvailevista tekijöistä, kun hän pohti itseään johtajana, sekä hänen organisaationsa kulttuuria. Yhdistelin yksilön mainitsemia tekijöitä Cameronin ja Quinnan (1999) kilpailevien arvojen viitekehykseen sekä Marstonin (1928) tutkimuksiin pohjautuvaan DISC-malliin, jotta pystyin pohjaamaan johtamisen fokuksen viitekehyksen teoriaan, ja siten todistamaan viitekehyksen arvon johtamisen fokuksen osa-alueiden selvittämisessä.

Poimin haastatteluaineistosta tekijöitä, jotka kuvailevat joko tarkoituksen ja päämäärän, muutoksen, osaamisen tai toteutuksen osa-alueita. Nämä tekijät pystyin melko suoraan löytämään Cameronin ja Quinnan (1999) kilpailevien arvojen viitekehyksestä liittämällä fokuksen osa-alueen kilpailevien arvojen viitekehyksen osa-alueeseen. Olenkin jo aiemmin tutkimuksessani esittänyt, että osa-alueet voidaan liittää toisiinsa seuraavasti: tarkoitus ja päämäärä = markkina-johtoinen organisaatiokulttuuri, muutos = joustava organisaatiokulttuuri, osaaminen = tiiviin yhteisön organisaatiokulttuuri ja toteutus = hierarkkinen organisaatiokulttuuri. Näiden tekijöiden avulla pystyin luontevasti liittämään johtamisen fokuksen osa-alueet olemassa olevaan kilpailevien arvojen teoreettiseen viitekehykseen sekä organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin.

Tutkimukseni laadullisen osion analyysissä pyrin myös löytämään haastateltujen henkilöiden ajatuksia liittyen kehitettyyn kyselylomakkeeseen ja johtamisen fokuksen viitekehykseen ylipäänsä. Pyrin löytämään kyselylle ja viitekehykselle hyviä puolia, sekä kehityskohteita, jotta viitekehystä ja johtamisen fokuksen selvittämistä voidaan kehittää edelleen. Aineistosta löytyikin paljon yhteisiä tekijöitä, joiden avulla kyselyä ja viitekehystä voidaan kehittää, sekä lisäksi ajatuksia liittyen siihen, miten viitekehystä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää käytännön johtamistyön analysoinnissa tai sen kehittämisessä.

Analysoidessani pisteytystehtävästä saatua aineistoa huomasin, että sen tulokset olivat hieman ristiriitaisia – jotkut pisteytykset korreloivat suoraan kyselyn pohjalta saadun raportin tuloksiin ja johtajan omiin näkemyksiin johtamisensa fokuksesta, mutta jotkut pisteytykset eivät vastanneet raportin tuloksia, eivätkä haastatteluissa ilmi tulleita asioita. Vain kaksi kahdeksasta haastatellusta asetti sadasta pisteestä eniten ja vähiten pisteitä samoin, miten heidän johtamisen fokus -raporttinsa oli muodostunut. Viisi haastatellusta asetti eniten pisteitä sille osa-alueelle, joka osoittautui myös kyselyn vastausten pohjalta heidän suurimmaksi fokusalueekseen. Tämä oli siis merkittävä määrä, ja todistaa sen, että johtajat ovat siltä osin vastanneet melko johdonmukaisesti sekä kyselyyn, että pisteytystehtävään. Kolme haastateltavaa kahdeksasta antoi vähiten pisteitä sille osa-alueelle, joka korostui niin ikään vähiten myös heidän johtamisen fokuksen raportissaan.

Kuuden haastatellun kohdalla oli myös suuria eroja pisteytystehtävässä ja johtamisen fokuksen raportin antamissa tuloksissa. Nämä suurimmat erot olivat muutoksen ja toteutuksen osa-alueilla, jotka olivat myös keskiarvoltaan kaikkien kyselyyn vastanneiden joukossa vähiten painotettuja osa-alueita. Näitä eroja analysoidessani huomasin, että haastateltava oli usein antanut enemmän pisteitä sille osa-alueelle, joka korostui hänen raportissaan hyvin vähän. Haastateltavat jakoivat 100 pistettä johtamisen fokuksen osa-alueille melko tasaisesti, korostaen usein yhtä osa-aluetta hieman enemmän. Kyselyn pohjalta muodostuneissa raporteissa tulokset saattoivat kuitenkin olla paljon korostuneempia, kuin pisteytystehtävässä. Tämä näkyy siinä, että johtaja ajattelee kaikkien neljän osa-alueen, päämäärän ja tarkoituksen, muutoksen, osaamisen ja toteutuksen olevan olennainen osa heidän johtamistyötään, mutta kyselyssä pakotettu valinta ja se, ettei vastaaja tiedä miten vastaukset jakaantuvat, aiheuttaa radikaalimmat erot tuloksissa.

Pyrin tutkimukseni tuloksissa ja johtopäätöksissä osoittamaan vastauksia tutkimuskysymyksileni nostaen esiin haastatteluissa esiintyneitä johtajien sitaatteja, sekä kyselyiden pohjalta saatujen raporttien kuvioita. Esitän tutkimukseni tulokset kolmen teeman pohjalta. Ensimmäiseksi

esitän tuloksia, jotka liittyvät yhteyksiin tutkimukseni määrällisen ja laadullisen aineiston välillä ja vertaan tuloksia tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen. Toisena analysoin johtamisen fokuksen viitekehystä, sen käytännön merkitystä sekä sen kehittämistä. Lopuksi analysoin haastatteluiden perusteella kyselytyökalua, ja tuon ilmi sen onnistuneisuuteen ja kehittämiseen liittyviä tekijöitä. Koska analysoin laadullista aineistoa teorialähtöisesti, peilaan saamiani tuloksia tutkimuksessani käyttämääni teoriaan, ja pyrin löytämään sen pohjalta samankaltaisuuksia teorian ja aineiston välillä.

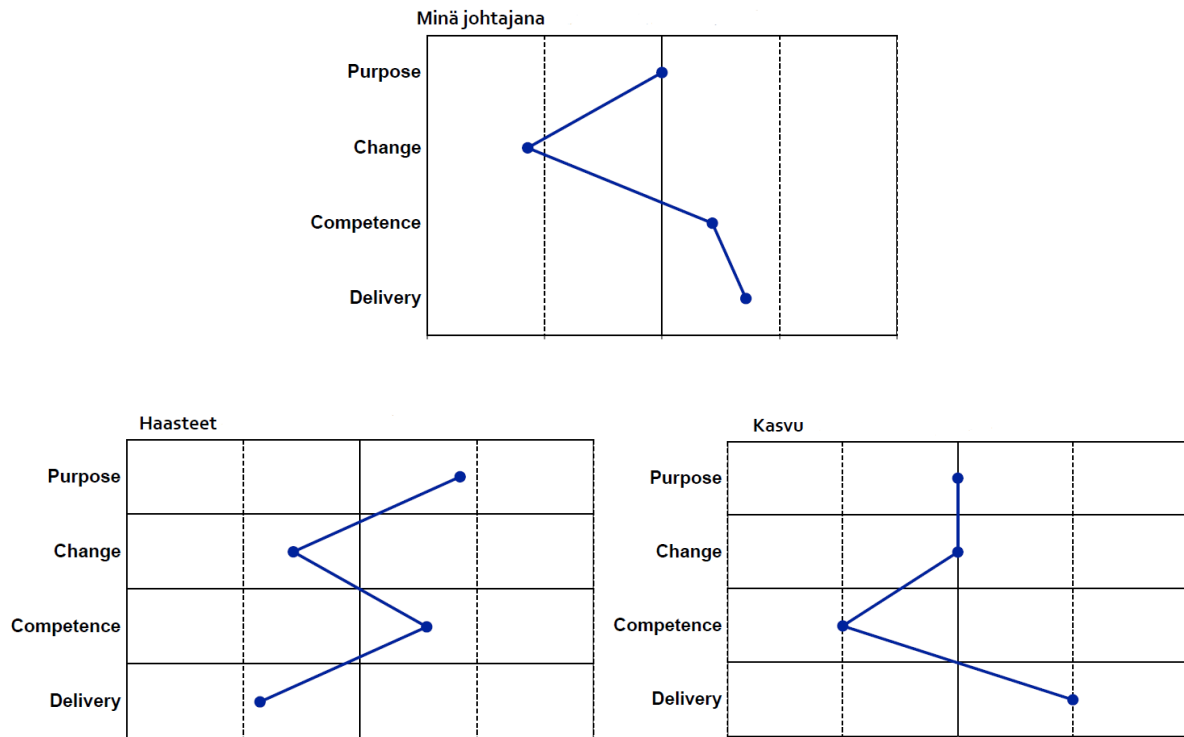
5 Johtamisen fokuksesta muodostuvan kuvan yhtäläisyydet ja erot määrällisen ja laadullisen aineiston välillä

Ensimmäinen tutkimuskysymyksistäni liittyy yhteyksiin kyselylomakkeen ja johtajan omien näkemysten välillä. Jäsennän aluksi tutkimukseni tuloksia ja johtopäätöksiä kyseisen tutkimuskysymyksen pohjalta, jaotellen yhteydet kolmeen osaan: organisaatiokulttuurin vaikutus johtamistyöhön, toimintaympäristön ja skenaarion vaikutus johtamistyöhön, sekä johtajan rooli organisaatiossa.

Kun analysoidaan sitä, vastaako kyselyn tuloksista muodostetut raportin kuviot johtajan omia näkemyksiään omasta johtamisestaan, voidaan todeta, että suurimmilta osin raportin tulokset ja johtajan omat näkemykset johtamisestaan kohtaavat. Haastateltavat nostivat myös itse haastatteluiden aikana esiin sen, kuinka he todellakin toimivat pitkälti sen mukaisesti, kuten kyselyn pohjalta muodostettu raportti osoitti. Siitä voidaankin nostaa hyviä esimerkkejä tutkimusaineistosta.

Esimerkiksi Matin kohdalla kyselyn tuottama raportti vastasi hänen omaa mielikuvaansa johtamisestaan erittäin hyvin. Raportti (kuvio 7) osoittaa, että hän fokusoi johtamistyötään toteutukseen sekä minä johtajana että kasvun osa-alueilla. Haasteellisessa tilanteessa toteutuksen osa-alue ei enää painotu hänen raportissaan, ja sitä hän hieman ihmetteleekin.

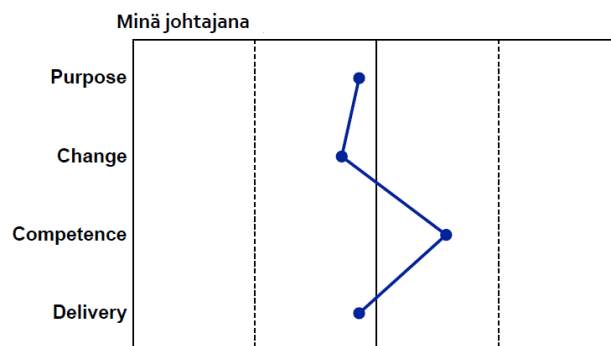
”Eli mää painotan tätä toteutusta. Mikä on kyllä just tasan niin. ... Tota (haasteellisen tilanteen kuvio) ihmettelen. Ton ymmärrän kyllä, että yritetään pelata niillä merkeillä mitä on, eikä muuttaa jotain väärään suuntaan. Mutta tosta (toteutuksesta) mää kyllä pitäisin huolta enemmän. Siitä pitäis pitää huoli.” (Matti)



KUVIO 7: Johtamisen fokuksen raportin kuviot, Matti (MPS-tietokanta, 2018).

Sakari totesi, että hänen haastattelussa antamansa vastaukset ja johtamisen fokuksen raportin kuvio (kuvio 8) vastasivat melko hyvin toisiaan. Hän peilaa haastattelussa antamia vastauksia myös tekemäänsä pisteytystehtävään, jossa hän pisteytti muutosta enemmän, kuin se näyttäytyi hänen kyselyn vastauksista muodostuneesta raportistaan.

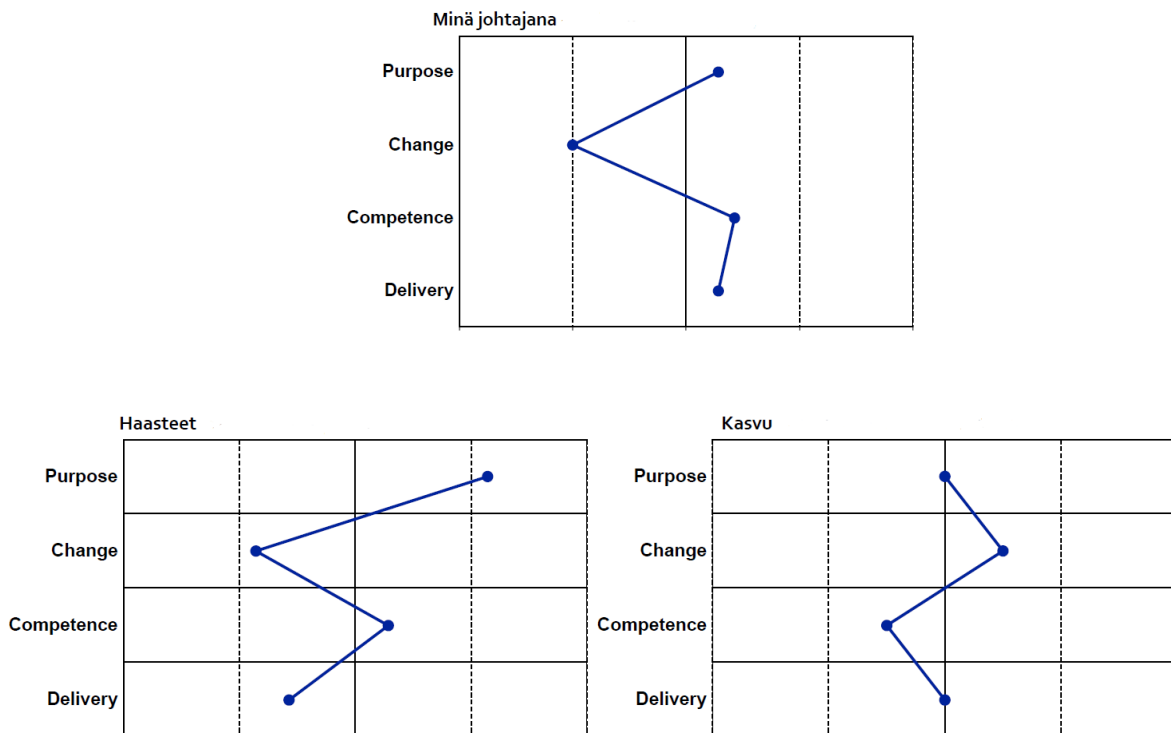
”Aika lailla muuten oikein, mutta muutos olikin karvan verran vähempi, kun toi visio ja päämäärä ja toteutus, eikä enempi. Että kyl mä aika hyvin itseni tunsin tai luin. Tai testi tunsu minut.” (Sakari)



KUVIO 8: Johtamisen fokuksen raportin kuvio osiossa Minä johtajana, Sakari (MPS-tietokanta, 2018).

Janne ilmaisee haastattelussa hyvinkin perustellusti, miksi hänen johtamisen fokuksen raportissaan (kuvio 9) ja etenkin minä johtajana ja haasteellisen tilanteen kuvioiden kohdalla painottuvat päämäärän ja tarkoituksen sekä osaamisen osa-alueet.

”Se mikä mulle on tärkeätä, että on motivoituneita ihmisiä, ja meillä on selkeät tavoitteet ja päämäärät mitä me tehdään. Niin kaiken muun pitäis hoitua.” (Janne)



KUVIO 9: Johtamisen fokuksen raportin kuviot, Janne (MPS-tietokanta, 2018).

5.1 Organisaatiokulttuurin vaikutus johtamisen fokukseen

Kuten olen jo aiemmin tuonut ilmi tutkimuksessani, organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti johtamistyöhön. Tähän liittyy sekä olemassa oleva teoria organisaatiokulttuuriin liittyen (kts. Cameron & Quinn, 1999; Hofstede, 1991; Schein, 2010) että Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) menestyksekkään johtamisen viitekehys, johon sisältyy yhtenä osana organisaation sisäinen ympäristö. Organisaation sisäiseen ympäristöön puolestaan vaikuttaa vahvasti vallitseva organisaatiokulttuuri. Analysoidessani tutkimusaineistoa, huomasin selkeitä yhteyksiä Cameronin ja Quinnan (1999) kilpailevien arvojen viitekehyksen ja johtamisen fokuksen viitekehyksen välillä. Tämä onkin luontevaa, koska johtamisen fokuksen viitekehys on alun perin kehitetty suureksi osaksi kilpailevien arvojen viitekehyksen pohjalta. Tätä voi kuitenkin perustella myös

käytännössä, verrattaessa tutkimukseen osallistuneiden johtajien johtamisen fokuksen raportteja ja heidän näkemyksiään johtamistyöstä, jotka analyysini perusteella suurimmaksi osaksi tukevat toisiaan.

Cameron ja Quinn (1999) totesivat tutkimuksissaan, että suurimpaan osaan organisaatioita on kehittynyt ajan kuluessa jokin dominoiva organisaatiokulttuuri. Organisaatiossa kuitenkin harvoin on valloillaan vain yksi kulttuuri, vaan kulttuuri on sekoitus kaikkia Cameronin ja Quinnan (1999) määrittelemiä organisaatiokulttuuritekijöitä. (OCAI Online, 2018.) Tämä on myös olennainen huomio johtamisen fokuksessa. Harvoin johtaja fokusoi toimintaansa vain yhteen osa-alueeseen, vaan toiminta on sekoitus kaikkia neljää fokuksen osa-aluetta. Organisaatiokulttuurin lisäksi organisaation toimintaympäristö ja vallitseva tilanne vaikuttavat tutkimuksen tulosten perusteella olennaisesti johtamisen fokukseen.

Aineiston pohjalta huomasin, että kaikkien vastaajien kohdalla kyselyn pohjalta luodun raportin tulokset ja haastattelusta ilmi tulleet tekijät vastasivat toisiaan joko kokonaan tai osittain. Kahdeksan haastattelun joukosta kuudesta löytyi täysin samoja tekijöitä sekä raportista, haastattelusta että johtajan kuvailemasta vallitsevasta organisaatiokulttuurista. Näin ollen, jos vastaajan raportti osoitti, että yksilön johtaminen fokusoituu esimerkiksi osaamiselle ja toteutukselle, näkyy tämä myös haastattelussa ja yksilön näkemyksissä organisaationsa kulttuurista. Osa tuloksista poikkesi tästä siinä määrin, että raportti ja haastattelu osoittivat johtamisen fokuksen olevan tietyissä osa-alueissa, mutta yksilön kuvailema organisaatiokulttuuri ei vastannut näihin tekijöihin. Tämä tarkoittanee sitä, että johtaja työskentelee kulttuurissa, joka ei välttämättä ole hänelle itselleen luontainen johtamisen fokuksen osalta. Käsittelen seuraavaksi organisaatiokulttuurin ja tutkimusaineiston yhteyksiä Cameronin ja Quinnan (1999) kilpailevien arvojen pohjalta.

Cameronin ja Quinnan (1999) kilpailevien arvojen hierarkkinen organisaatiokulttuuri voidaan liittää Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) johtamisen fokuksen viitekehyksen toteutuksen osa-alueeseen. Tutkimusaineiston analyysin pohjalta pystyin päättämään, että mikäli haastatellun johtajan näkemyksissä omasta johtajuudesta nousi esiin toteutukseen liittyviä tekijöitä, osoitti myös kyselyn pohjalta saatu raportti johtamisen fokuksen keskittyvän joiltain osin toteutukseen. Usein huomasin kuitenkin, että vaikka raportissa ei korostunutkaan toteutuksen osa-alue, johtaja nosti puheissaan esiin toteutuksen esimerkiksi organisaatiokulttuurin osalta, ja usein kuvaili myös itseään toteutukseen liittyvillä termeillä ja tekijöillä. Tässä huomataan selkeä ris-

tiriita, sekä mahdollisesti myös se, että johtaja saattaa toimia ympäristössä, jossa tasainen tekeminen, organisointi, kontrollointi ja hallinnointi ovat tärkeitä tekijöitä, mutta hän ei välttämättä itse halua sopeutua, tai pysty sopeutumaan vallitsevaan ympäristöön.

Cameronin ja Quinnin (1999) kilpailevien arvojen markkinoita korostava organisaatiokulttuuri liittyy Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) johtamisen fokuksen viitekehyksen tarkoituksen ja päämäärän osa-alueeseen. Viidessä kahdeksasta haastattelusta tarkoitus ja päämäärä nousivat esiin sekä haastattelussa että kyselyn pohjalta saadussa raportissa. Kahden haastattelun kohdalla tarkoitus ja päämäärä nousivat esiin vain haastattelussa tai raportissa, ja yhdessä haastatteluista tarkoitus ja päämäärä ei noussut esiin raportissa, eikä haastattelun aikana. Tarkoitus ja päämäärä on siis osa-alue, jonka osalta sekä raportista saadut tulokset että johtajan kuvailu itsestään johtajana vastasivat toisiaan, lukuun ottamatta yhtä tutkimuksen laadulliseen osioon osallistunutta henkilöä.

Kilpailevien arvojen (Cameron & Quinn, 1999) joustava organisaatiokulttuuri vastaa Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) johtamisen fokuksen viitekehyksen muutoksen osa-alueen. Analysoidessani sekä kyselyn tulosten pohjalta muodostuneita raportteja että haastattelun tuloksia, huomasin muutoksen olevan johtamisen fokuksen osa-alue, joka ei korostunut erityisen paljon kenenkään haastattelun raportissa tai haastattelussa, liitettäessä se minä johtajana -mielikuvaan. Se ei siis esiintynyt korostuneena osa-alueena johtajan minäkuvassa sen paremmin kuvailevana, kuin ei-kuvailevana tekijänäkään.

Yksi syy siihen, miksi muutoksen osa-alue ei välttämättä korostu minä johtajana -osiossa tulee ilmi Heikin haastattelun aikana. Hän nostaa hyvin esiin sen, että ei pidä muutosta itsessään tavoitteena, mutta nostaa sen kuitenkin tärkeäksi osa-alueeksi johtamistyössään.

Koska esimerkiksi toi, jos mietin vaikka muutosta, niin muutoksen merkitys ja painoarvo pitää olla vähän eri riippuen siitä, missä tilanteessa ollaan. ... Mutta me ei voida mennä tekemään muutosta, ennenku me ollaan mietitty tuo tarkoitus ja päämäärä kuntoon. Koska muutos itsessään ei oo se tavoite, vaan se, että me saadaan, tunnistetaan ja ymmärretään mikä on se meidän visio.” (Heikki)

Matti puolestaan kertoo vastustavansa yleisesti muutosta vain muutoksen vuoksi, ja kertoo huomanneensa kyselyssä muutokseen liittyvät vaihtoehdot ja vältelleensä niitä. Hänen näkemyksensä voidaan liittää Heikin näkemykseen siitä, että muutos itsessään ei ole tavoite, vaan se tapahtuu luonnostaan visiota ja päämäärää kohti mennessä.

”Tässä on tää, ku mää vastustan tätä ideologiaa, että muutetaan muutoksen vuoksi. Ku mun mielestä sillä pitää olla niinkun visio ja tarkoitus. Että mihinkä muutetaan. Mutta noin, kun nää kysymykset vähän haiskahti siltä, että tehdään muutosta muutoksen vuoksi. Niin se on mun mielestä niinkun väärin.” (Matti)

Muutoksen fokusalue tuli kuitenkin ilmi kasvun ja haasteellisen tilanteen skenaarioissa. Viiden haastateltavan kohdalla muutoksen osa-alue korostui organisaation kasvutilanteessa. Tämä osoittanee, että organisaation kasvun tilanteessa mahdollisuuksia ja resursseja on enemmän, ja siksi muutoksen osa-alue korostuu. Tähän palaankin myöhemmin käsitellessäni toimintaympäristön ja skenaarion vaikutusta johtamisen fokukseen.

Cameronin ja Quinnin (1999) tiiviin yhteisön organisaatiokulttuuri voidaan liittää Mäkelän ja Pohjanoksan (2018) johtamisen fokuksen viitekehyksen osaamisen osa-alueeseen. Osaamisen osa-alueessa korostuvat ihmiset, asiantuntijuus, työhyvinvointi ja työn mahdollistaminen erilaisin keinoin (Mäkelä & Pohjanoksa, 2018). Osaaminen näyttäytyi kaikista voimakkaimpana johtamisen fokuksen osa-alueena sekä kahdeksan haastattelemani johtajan, että kaikkien 24 johtamisen fokukseen liittyvään kyselyyn vastanneen yksilön kohdalla. Tämä näkyy myöhemmin tässä kappaleessa kuvaamassani osa-alueiden kokonaisjakaumassa. Osaamisen osa-alueen korostuminen johtuu osaltaan varmasti siitä, että tutkimukseen osallistuneet organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joiden toiminta pohjautuu asiantuntijatyölle, ja osaamisen tukeminen sekä edistäminen näyttäytyvät näissä organisaatioissa tärkeässä roolissa.

Myös haastatteluissa korostui osaamisen näkyminen organisaatiokulttuurissa. Seitsemän johtajaa kahdeksasta haastatellusta kertoivat heidän organisaatiokulttuurinsa pohjautuvan suureksi osaksi osaamiselle ja ihmisiin liittyville asioille. Näitä osaamiseen liittyviä ja haastatteluissa esiin tulleita termejä olivat seitsemässä eri haastattelussa muun muassa yhteisöllisyys, avoin keskustelu, tiimilähtöisyys, ihmisläheisyys, kotoinen, helposti lähestyttävä, avoin, pehmeä, suora, osallistava sekä lämminhenkinen yhteisö.

Kun tarkastellaan kyselyn vastausten kokonaistulosta, nähdään, että johtamisen fokuksen mediaani, eli keskiarvo painottuu siis osaamiseen (taulukko 1). Voidaan nähdä, että osaamisen painotus korostuu melko radikaalistikin verrattuna muihin osa-alueisiin ja niiden keskiarvoihin. Osaamisen pisteytys on keskiarvoltaan +4.00, kun taas vähiten johtamisen fokuksessa tutkimuksen vastaajien kesken painottuu muutos (-2,50). Tarkoitus ja päämäärä, muutos sekä toteutus ovat lähellä toisiaan pisteytyksessä, mutta osaaminen erottuu selkeästi muista osa-alueista. (MPS-tietokanta, 2018.) Osaaminen korostuu tutkimusaineistossani todennäköisesti sen

vuoksi, että asiantuntijatyötä tekevien yritysten keskiössä ovat ihmiset, joiden osaamisen kautta luodaan arvoa organisaatiolle. Tästä johtuen johtamisen fokuksenakin on luontevasti osaaminen, eli organisaatiossa työskentelevät ihmiset.

TAULUKKO 1: Johtamisen fokus -kyselyn kaikkien vastaajien keskimääräiset tulokset (MPS-tietokanta, 2018).

	Tarkoitus ja päämäärä	Muutos	Osaaminen	Toteutus
n	24	24	24	24
Korkein arvo	8,00	5,00	8,00	5,00
Ylin desiili (90%)	5,00	1,00	7,00	1,70
Yläkvartiili (75%)	3,00	-0,75	6,00	0,25
Mediaani (50%)	1,50	-2,50	4,00	-1,00
Alakvartiili (25%)	-1,25	-4,25	1,00	-5,25
Alin desiili (10%)	-3,00	-6,70	-0,70	-7,00
Matalin arvo	-5,00	-8,00	-2,00	-11,00

Kyselyn vastausten kokonaistulosten keskiarvo ei kuitenkaan ole olennaisinta tämän tutkimuksen kannalta, koska en pyrkinyt selvittämään sitä, mikä on keskimääräisesti eniten korostunut fokusalue johtamistyössä. Keskiarvo on vain yksi mielenkiintoinen seikka tutkimustuloksissa, joka osoittaa jo aiemmin mainitsemani organisaatioiden toimialan roolin johtamisen fokuksessa. Yksittäinen korostunut fokusalue ei ole sen parempi tai huonompi tekijä johtamistyössä, koska johtaminen riippuu niin vahvasti monesta eri tekijästä. Osaamisen osa-alueen korostuminen ei siis tässä tutkimuksessa osoita, että se olisi hyvä tai huono tekijä. Se on ainoastaan yksittäinen johtopäätös, jonka voi tehdä tutkimuksen määrällisestä aineistosta.

5.2 Toimintaympäristön ja skenaarion vaikutus johtamisen fokukseen

Puusan (2011) mukaan haastateltavalla organisaation jäsenellä on jo valmiiksi jokin viitekehys organisaatiosta, jonka hän on muodostanut omalla tulkinnallaan omien kokemusien pohjalta. Haastattelun aikana haastateltava uudelleentulkitsee käsityksiään ja tutkijana olen näiden uudelleentulkintojen varassa. Haastateltava ei siis pysty enää palaamaan täysin autenttiseen kokemukseen organisaatiosta, vaan muodostaa käsityksiään olemassa olevien käsitysten varaan. (Puusa, 2011, 79.) Tähän liittyy vahvasti myös jatkuvasti muuttuva viitekehys, eli organisaatio,

sekä sen sisäinen ja ulkoinen ympäristö. Tämä muuttuva viitekehys on pyritty ottamaan tutkimuksessa huomioon erilaisin skenaarioin. Johtamisen kehittymisen kannalta on Amagohin (2009, 990) mukaan tärkeää ymmärtää olosuhteiden ja kontekstin merkitys johtamisessa. Tämän avulla myös organisaation sisäistä ympäristöä voidaan kehittää sen tarpeiden mukaan.

Johtamisen fokuksen tutkimukseen on sisällytetty erilaisia tilanteita tai skenaarioita, koska ennen tutkimuksen toteutusta johtamisen oletettiin fokusoituvan eri asioihin erilaisissa tilanteissa. Johtajalla on tietty mielikuva itsestään johtajana, sekä jonkinlainen ihanteellinen johtajakuva, jonka yhdistimme kyselyn raportissa yhdeksi kuvioksi. Valitsimme tämän lisäksi myös kaksi skenaariota, jotka ovat organisaatio haastavassa tilanteessa, sekä organisaatio kasvutilanteessa. Valitsimme kyseiset skenaariot, koska ne ovat toisistaan vastakkaiset tilanteet ja poikkeavat neutraalista tilanteesta. Johtaja ei välttämättä pysty toimimaan hänelle ihanteellisella tavalla silloin, kun organisaatio on esimerkiksi haasteellisessa tilanteessa ja pyrkii tekemään säästöjä. Nämä erilaiset skenaariot sekä toimintaympäristöt nousivatkin olennaiseksi tekijäksi tutkimuksessa, koska jokaisen tutkimuksen molempiin osioihin osallistuneen johtajan kohdalla raportin kuviot muuttuivat eri skenaarion kohdalla. Tämä osoittaa sen, että johtaja ei toimi aina samalla tavalla, vaan ottaa huomioon tilanteen ja ympäristön tehdessään päätöksiä ja toimenpiteitä.

”Siinä hahmottaa mitä tekee, tai mihin asioihin keskittyy ... Toki se on aina tilannesidonnaista vähän. Että vaikka itsellä ois luontainen tapa keskittyä tällasiin. Mutta jos se ympäristö on sellanen, että täällä on nyt ihan pakko keskittyä nyt johonkin asiaan. Niin siihen on vaan pakko keskittyä.” (Heikki)

Edellä mainitun katkelman perusteella Heikki tuo esiin, että hän pystyy näkemään johtamisen fokuksen raportista sen, mitä hän tekee, tai mihin hän keskittyy sillä hetkellä. Joissain tilanteissa johtaja voi kuitenkin olla pakotettu toimimaan itselleen vieraalla tavalla, joka ei välttämättä ole hänelle luontaista, tai asetu hänen luontaiselle fokusalueelleen.

Monet haastatelluista johtajista toivat ilmi päivittäiset tilanteet, jotka vaihtuvat nopeasti. Päätökset tehdään usein lyhyessä ajassa ja puutteellisinkin tiedoin sen perusteella, mikä sillä hetkellä tuntuu oikealta. Yksikään haastatelluista johtajasta ei seuraa mitään määriteltyjä periaatteita, joiden perusteella he toimivat tilanteesta riippumatta. Johtaminen on tilannesidonnaista ja kehitetty työkalu johtamisen fokuksen selvittämiseen ei välttämättä pysty antamaan vastausta näihin nopeasti tehtäviin päätöksiin ja perusteisiin niiden tekemiselle. Tähän viittaakin Tuomas haastattelun aikana.

”Sit se, jota mikään testi ei koskaan paljasta niin on se, että sitte vasta kun on se oikea kriisi, koska sitä ei voi simuloida. Että vasta sitten, kun se oikea kriisi on käsillä, niin sitte tavallaan tulee ne todelliset. Koiran karvat paljastuu.” (Tuomas)

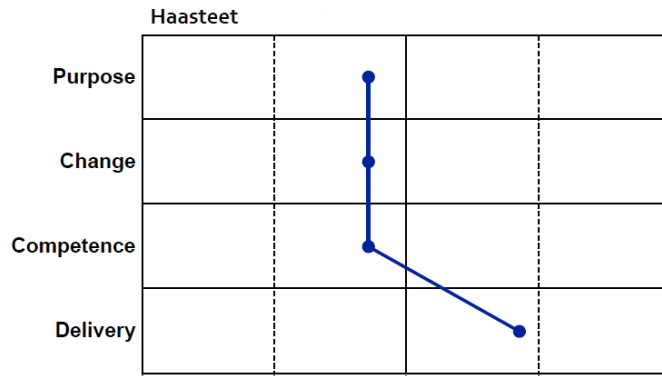
Pyrimme kattamaan laajan skaalan johtamisen erilaisista tilanteista, joita ovat jo aiemmin mainitut johtajan näkemys itsestään johtajana, organisaation haasteellinen tilanne sekä organisaation kasvutilanne. Juha toi tähän liittyen kehityskohteena esiin, että kyselyyn voitaisiin ottaa mukaan niin kutsuttu neutraali tilanne. Kuten Juha itsekin mainitsee, se sisältyy toki hyvin pitkälti johtajan ajatuksiin liittyen itsestään johtajana, mutta se voi kuitenkin mahdollisesti poiketa siitä, jos johtaja työskentelee esimerkiksi itselleen epäluontevalla alueella. Tällaisessa tilanteessa hän ei välttämättä voi fokusoida työtään sille alueelle, mikä on hänelle itselleen luontevaa.

”Koetko, että on tärkeää, että nuo erotellaan nuo eri tilanteet, haasteellinen ja kasvutilanne?” (Haastattelija)

”On, kyllä ehdottomasti. Ja noi erottelut on tosi hyvät. Nimenomaan, että se minäkuva ja sit tavallaan nimenomaan just haasteet ja kasvu, että nehän on. Että en tiedä pitäiskö jopa neljäs ottaa siihen, että miten neutraali tilanne. Joka käytännössä on minä johtajana kyllä, mutta semmonen niinku neutraali tila, että sanotaan niinkun, että ei oo haasteita, mutta ei oo kasvua.” (Juha)

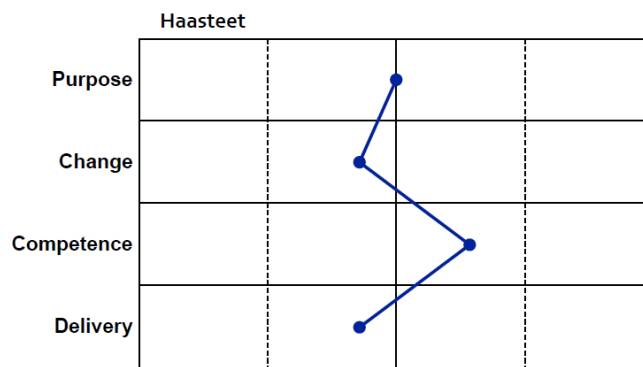
Tutkimuksen määrällistä ja laadullista aineistoa analysoidessani huomasin, että tavallisimmin johtajat fokusoivat työtään organisaation haasteellisessa tilanteessa enemmän päämäärään ja tarkoitukseen ja vähemmässä määrin esimerkiksi muutokseen. Sakari nostaa esiin, että haastavissa tilanteissa hän tukeutuu päätöksissään faktoihin ja jopa strategiaan, jos hänen täytyy tehdä hankalia päätöksiä tai toimenpiteitä. Sakari fokusoi kyselyn tulosten perusteella haasteellisessa tilanteessa työtään toteutukseen (kuvio 10), eli oletettavasti tukeutuu faktoihin ja pyrkii pitämään tekemisen ja tuloksen tasaisena.

”Et sillan pystyy tukeutuun ehkä johonki faktoihin ja ajatuksiin, ja vaikka jopa strategiaan sitten niissä tohon kyselyyn viitaten, niissä päätöksissä.” (Sakari)



KUVIO 10: Johtamisen fokuksen raportin kuvio osiossa Haasteet, Sakari (MPS-tietokanta, 2018).

Kun tarkastellaan Heikin kyselyn pohjalta muodostunutta raporttia, hän fokusoi haasteellisessa tilanteessa johtamistaan osaamiseen, sekä tarkoitukseen ja päämäärään (kuvio 11). Nämä tekijät nousevatkin esiin hyvin myös haastattelussa.



KUVIO 11: Johtamisen fokuksen raportin kuvio osiossa Haasteet, Heikki (MPS-tietokanta, 2018).

”Kuvaile miten toimit haasteellisissa tilanteissa, jos esimerkiksi organisaatiossasi pyritään tekemään säästöjä?” (Haastattelija)

”Siinä on mun mielestä niinku kaks puolta. Toinen on se faktat. Että kun tehdään, on tiettyjä negatiivisia, niin pyrkii viestimään, kommunikoimaan faktat, ja faktat faktoina. Mutta toisaalta myös kuunnella niitä ihmisiä. Oli se huoli, murhe, mikä tahansa. Niin tavallaan niinkun pyrin ymmärtämään sen ja kuulemaan sen. Sit taas, kun toisaalta tulee niitä faktoja, mitä siihen muutokseen liittyy, niin niiden kanssa pitää olla sitte faktapohja. Niiden kanssa ei voi sitte taas tuntea, niitä ei voi lähteä niinku ryöpyttämään tunnenäkökulmasta.” (Heikki)

Organisaation tilanteen tuo esiin myös Simo, joka nostaa erilaiset painotukset olennaiseksi tekijäksi vastauksissaan.

”Ja toinen mikä on myös se just, että tässä on painotukset erilaiset, riippuen minkälaisessa tilanteessa se yhtiö on. Että jos sä olisit kysynyt nää samat kysymykset ja meillä ois kova kriisi päällä, niin uskon varmasti, että silloin ne painotukset vois olla hiukan erilaiset. Jolloin olis aika hyvä ottaa jonkulainen tausta tälle tutkimukselle.” (Simo)

Tästä nouseekin esiin hyvä ajatus liittyen johtamisen fokuksen viitekehyksen sekä fokusalueiden selvittämisen kehittämiseen. Johtamisen fokuksen kyselyn vastaamisen yhteydessä vastaajalle voitaisiin esittää jokin tausta tai tilanne, jonka mukaisesti johtajan tulisi vastata siihen. Tämä edesauttaisi sitä, että vastaaja vastaisi jokaiseen kysymykseen saman tilanteen tai ympäristön pohjalta, jolloin vastauksissa ei välttämättä tapahtuisi niin paljon vaihtelua.

Organisaation ollessa kasvutilanteessa tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtajan työ foku-soituu yleisimmin osaamiselle ja muutokselle. Tuloksia tukevat muun muassa Kaisan ja Sakarin haastattelut, jotka tuovat esiin kasvun ja muutoksen tärkeyttä.

”Siis mähän en pelkää sitä kasvua lainkaan. Että mä niinkun tosi, mä huolehdin siitä, että meillä on resursseja tehdä sitä kasvua. Me rekrytoidaan ihmisiä ja me luodaan uusia palveluita ja me ollaan asiakkaissa paljon. Se on aika laaja se kenttä, millä silloin tehdään töitä. Isosti.” (Kaisa)

”Koittaa pitää niistä ihmisistä, myös siitä hyvinvoinnista huolta ja vähän niinku jakaa niitä tehtäviä. ... Mutta sitte toisaalta miettii sitä niinku kokonaisuuden johtamista vähän, että mihin vois ehkä investoida tai panostaa jos miettii vaikka markkinointia, tai myynnin tukea tai muita asioita. Koska sitte tietysti sen hyvän tuloksen kautta on niinku resurssejaki.” (Sakari)

Myös Juha tuo esiin investointien merkityksen kasvutilanteessa. Hän korostaa positiivisesta tilanteesta viestimistä koko henkilöstölle, sekä järkevien investointien tekemistä.

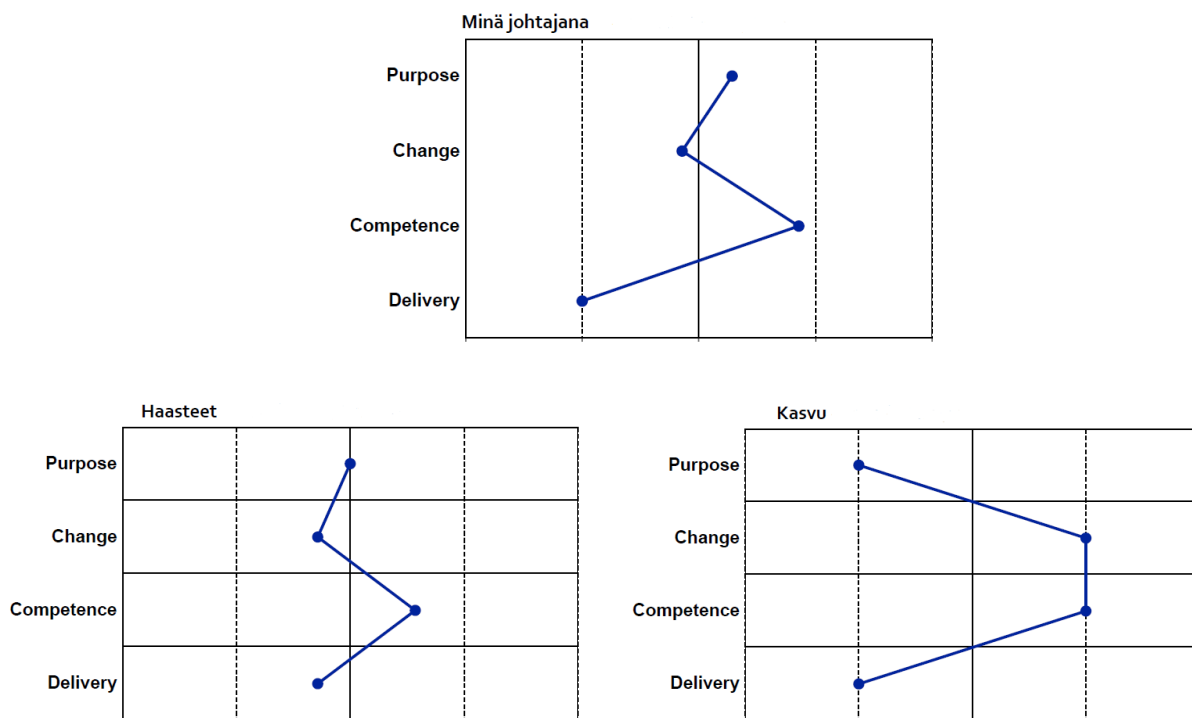
”No mites sitten, kun organisaatiosi on markkinakasvussa. Miten toimit, millaisia kasvuun tähtääviä liikkeitä teet?” (Haastattelija)

”No ensimmäinen asia on varmasti se, että se (kasvutilanne) viestitään koko organisaatiolle, että hyvin menee, positiivisessa hengessä ... Ja jos miettii sitä muuta johtamista,

niin sillon kun menee hyvin, niin sillon pitää myös investoida. Silloin ei pidä säästää, vaan investoida ja tehdä fiksua ratkaisuja.” (Juha)

Organisaation ollessa kasvutilanteessa Heikki fokusoisi raportin (kuvio 12) mukaan työtään niin ikään muutokseen ja osaamiseen. Hän kertookin haastattelun aikana ennen raportin avaamista, että hän pyrkii organisaation kasvutilanteessa antamaan positiivista palautetta sekä palkitsemaan työntekijöitä.

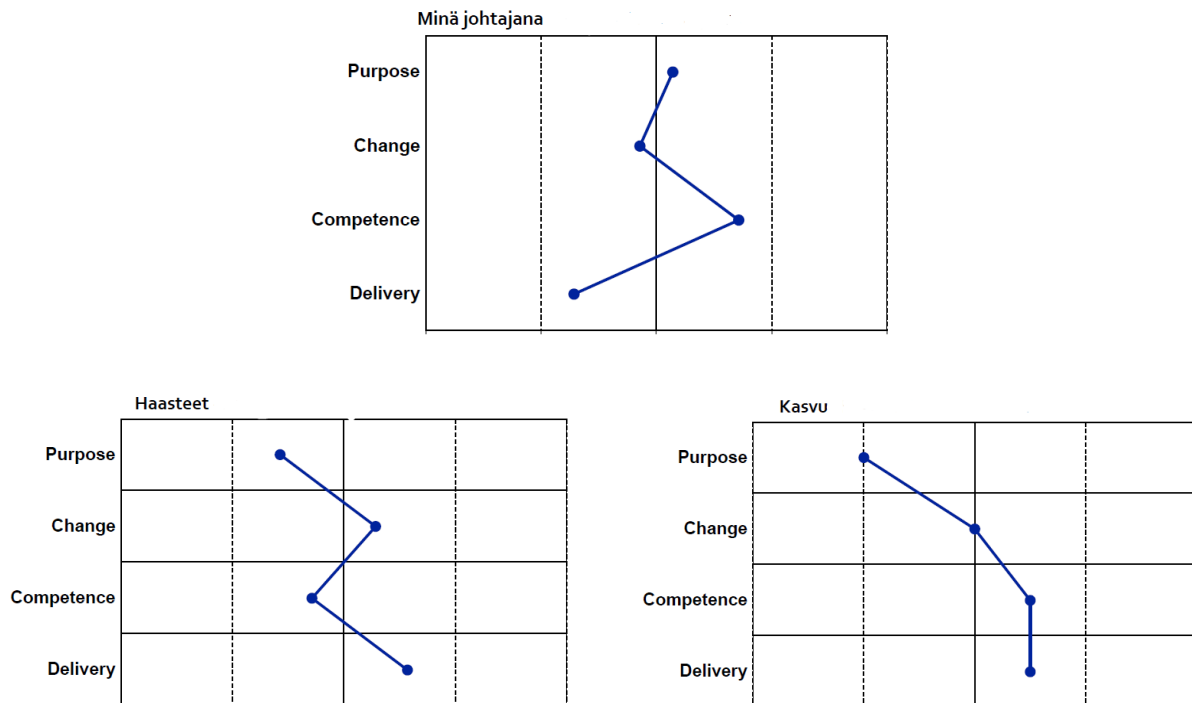
”No tää on ehkä semmonen mitä mä pyrin, tää positiivinen palaute tavallaan mitä mä aikasemmin tossa puhuin. Niin kaikki, aina ku tapahtuu jotain ja on muutoksia ja ns. voitoja, jotain mitä saavutetaan, positiivista. Niin tuoda niitä mahdollisimman paljon esiin. ... Niin totta kai niitä pitää tuoda ja tavallaan jollain tavalla juhlistaa. ... Edes jotain pientä, niin että ihmiset huomaa, että hei, niitä positiivisia asioita tapahtuu. Jolloin se positiivinen moodi tai fiilis on käynnissä.” (Heikki)



KUVIO 12: Johtamisen fokuksen raportin kuviot, Heikki (MPS-tietokanta, 2018).

On melko luontevaa, että organisaation kasvutilanteessa panostetaan osaamiseen ja muutokseen, koska nopeasti ajatellen kasvutilanteessa organisaatiolla on resursseja tehdä muutoksia ja kehittää toimintaa. Toiminnan fokusoimista muutokseen voidaan kuitenkin nähdä tärkeäksi myös organisaation haasteellisessa tilanteessa, koska haasteellinen tilanne osoittaa sen, että

asiat eivät toimi, mikä antaa syyn muutokselle. Tästä esimerkkinä nostan esiin Tuomaksen raportin (kuvio 13), joka osoittaa, että organisaation haasteellisessa tilanteessa hän fokuvoi työtään muutokseen, ja pyrkii muuttamaan asioita, jotta haasteellisesta tilanteesta päästään pois.



KUVIO 13: Johtamisen fokuksen raportin kuviot, Tuomas (MPS-tietokanta, 2018).

Painotus ei ole kovin radikaali, mutta Tuomas pystyy hyvin perustelemaan fokusalueen muuttumisen organisaation haasteellisessa tilanteessa.

"No ehkä mä koen juuri sitten, että jos meillä on haastava tilanne, niin sitten täytyy muuttaa jotakin. Jotta siitä päästään taas..." (Tuomas)

"Päästään eteenpäin?" (Haastattelija)

"Niin, et siitä päästään pois." (Tuomas)

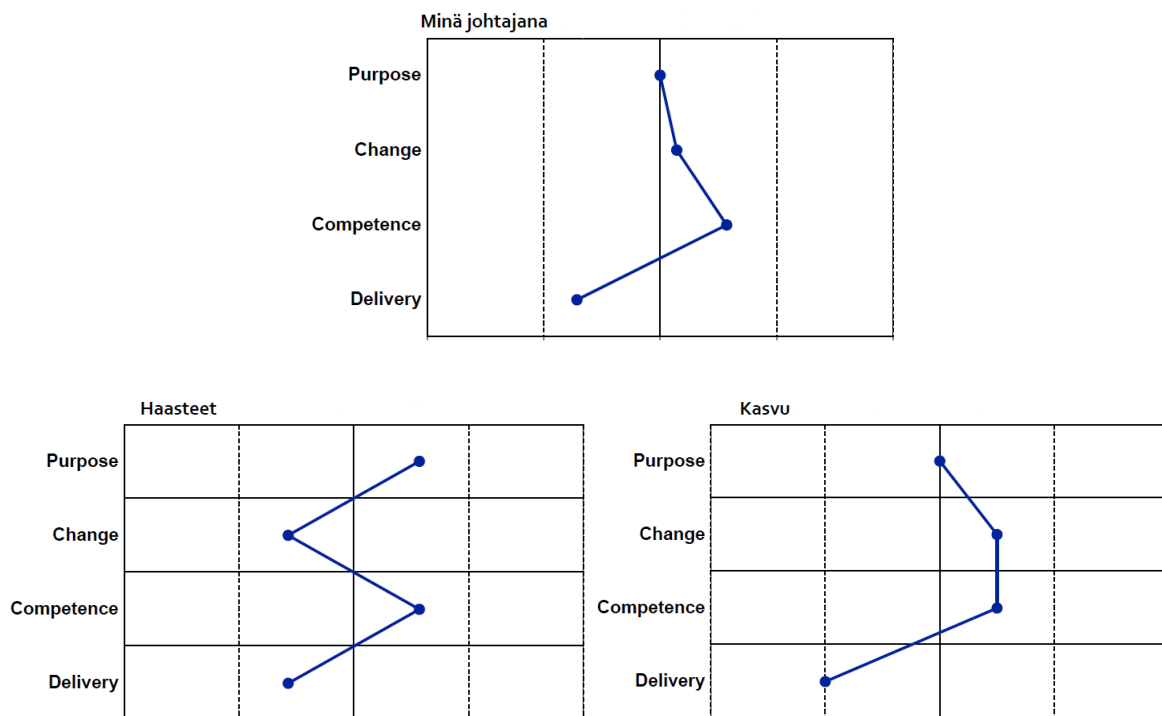
Erilaiset skenaariot osoittavat johtamisen fokusta selvittäville johtajille sen, miten he toimivat eri tilanteissa ja millä tavoin organisaation haasteet tai kasvu vaikuttavat heidän ratkaisuihinsa. Nämä erilaiset skenaariot nousivat tärkeäksi tekijäksi johtamisen fokuksen selvittämisessä, ja johtajat kokivat niiden olevan tärkeä osa kyselytyökalua. Nämä kolme käytettyä skenaariota olisi toki mahdollista myös yhdistää, ja selvittää yksilön kokonaisvaltainen johtamisen fokus kaikki tilanteet ja skenaariot yhdistettyinä. Tämä ei kuitenkaan olisi todennäköisesti kovin kuvaava raportti, koska johtamistyö on niin tilannesidonnaista.

5.3 Johtajan rooli organisaatiossa

Tutkimukseeni osallistui johtajia erilaisista rooleista – toiset osallistujat olivat johtoryhmien jäseniä ja toiset esimerkiksi tiiminvetäjiä. Huomasin tutkimuksen tuloksia analysoidessani, että johtajan roolin ja aseman merkitys on olennainen tekijä johtamisen fokuksessa. Tulokset poikkeavat toisistaan johtajan roolista riippuen, ja tätä pohtiikin Juha haastattelun aikana.

”Koska meillä varmasti, mun vastaukset poikkeaa aivan varmasti muiden vastauksista, koska mun rooli on ihan eri mitä muilla on.” (Juha)

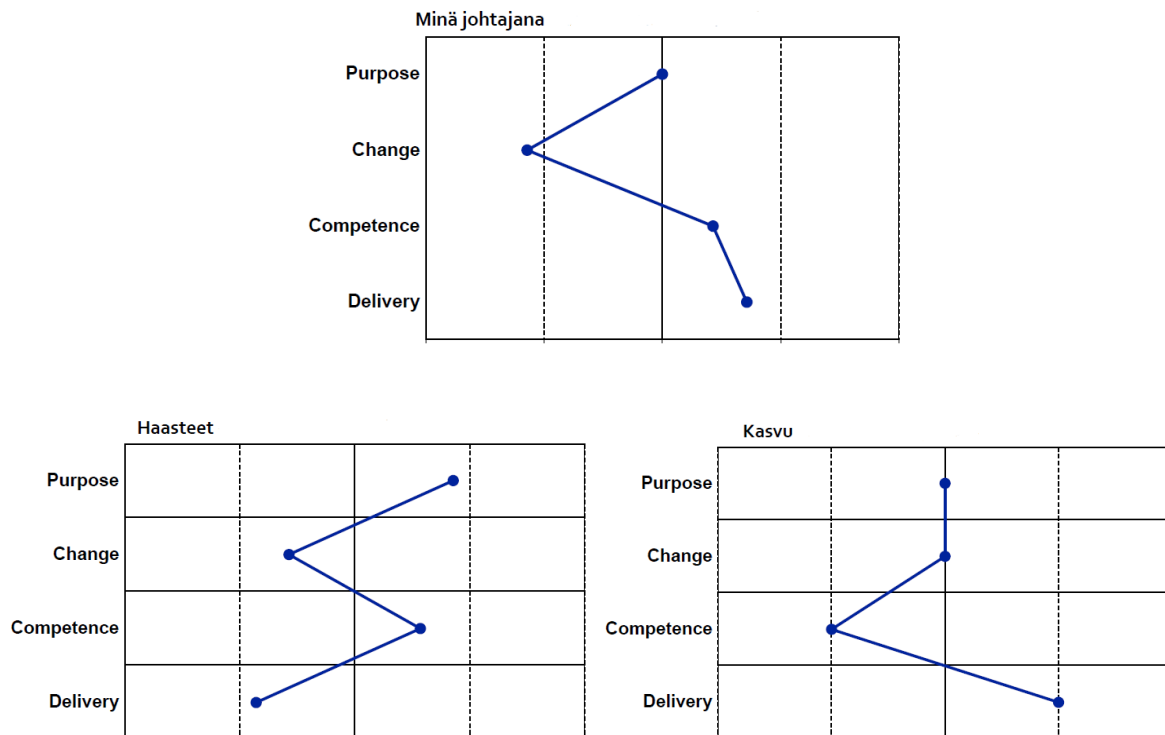
Tutkimukseni tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että mitä korkeammalla tasolla johtaja organisaatiossa on, sitä vähemmän hän keskittyy osaamiseen ja toteutukseen, ja sitä enemmän organisaation tarkoitukseen ja päämäärään. Esimerkiksi Simon raportissa voidaan huomata, että hänen toimiessa organisaation korkeimmalla tasolla, kiinnittyy hänen huomionsa vähemmän toteutukseen ja enemmän muihin johtamisen fokuksen osa-alueisiin (kuvio 14).



KUVIO 14: Johtamisen fokuksen raportin kuviot, Simo (MPS-tietokanta, 2018).

Sama ilmiö nähdään jokaisessa kolmessa skenaariossa, eli työn fokuksien vähyys toteutuksen osa-alueeseen ei hänen kohdallaan riipu organisaation tilanteesta tai hänen omasta näkemyksestään itsestään johtajana. Tämän näkemyksen puolesta puhuu myös se, että Matti, joka ei toimi organisaation korkeimmalla tasolla, fokukseni puolesta määrellisten tutkimustulosten

mukaan johtamistaan toteutukseen sekä minä johtajana, että kasvu -skenaarioissa (kuvio 15). Haasteellisessa tilanteessa toteutuksen osa-alue ei hänen vastaustensa mukaan korostu, ja tälle ei haastattelun aikana löydy mitään erityistä syytä.



KUVIO 15: Johtamisen fokuksen raportin kuviot, Matti (MPS-tietokanta, 2018).

Heikki nostaa haastattelun aikana suoraan esiin roolin merkityksen kyselyyn vastaamisessa. Hän pohtii omaa rooliaan organisaatiossaan, sekä sitä, kuinka hän olisi ehkä vastannut eri tavalla ollessaan erilaisessa roolissa.

”... siellä oli jotain kohtia, niin tavallaan jäin miettimään sitä, että mikä mun rooli tällä hetkellä on. Että mä tunnistan itsessäni sen, että mä aika paljon adaptoidun siihen tehtävään, mikä mulla on. Että jos mä oisin myyntipäällikkö, niin mä oisin varmaan, tai myyntitiimin vetäjä, niin mä oisin ehkä vastannu vähän eri tavalla joihinki kohtiin. ... en tiedä olisiko pitänyt miettiä sitä, että olen toimitusjohtaja ja vastaan kaikesta. Ja mitä silloin tekisin.” (Heikki)

Vastaajat olivat siis pohtineet roolin merkitystä kyselyyn vastatessaan, mutta kyselyn tarkoitus olikin vastata kysymyksiin siinä roolissa, missä yksilö nykyisellään organisaatiossa on. Tutkimustulokset osoittavat sen, että roolin merkitys vastauksissa on yhtä lailla merkittävä, kuin esimerkiksi organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön merkitys. Tämä johtaakin pohdintoihin

siitä, täytyisikö kyselyn olla niin sanotusti yksilöllinen, eli osua juuri siihen rooliin, missä vastaaja on ja sisältää sellaisia asioita, joihin vastaaja pääsee työssään vaikuttamaan, vai onko näillä asioilla luontaisen johtamisen fokuksen kannalta väliä.

6 Johtamisen fokuksen viitekehyksen toimivuus ja kehittäminen

Johtamisen fokuksen raportit vaikuttivat tutkimustulosten perusteella osuvan melko hyvin johtajien omiin mielipiteisiin omasta johtamisestaan ja sen fokuksesta. Johtajat eivät nähneet raporttiaan haastattelun alkuvaiheessa, eivätkä siten pystyneet peilaamaan raporttiaan sekä vastauksiaan liittyen yleisesti johtamiseensa tai vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. He näkivät raportin kuitenkin haastatteluosion loppuvaiheessa ja moni yllättyi positiivisesti nähdessään, että se mitä he puhuivat johtamisesta hetki sitten, vastasi hyvin heidän kyselyn vastaustensa pohjalta muodostunutta raporttia ja sen kuvioita.

Heikki kertoi haastattelun aikana näkemyksensä johtamisen fokuksen viitekehyksen tarkoituksesta ja merkityksestä. Hän osuu pohdinnoissaan hyvinkin oikeaan, ja tuo esiin sen, että viitekehys antaa viitteitä siitä mitkä johtamisen fokusalueet ovat, mutta ei kerro sitä, miten asioihin konkreettisesti päästään.

”Mulle tulee fiilis, että johtamisen fokus mitä tässä oot käynny läpi on se, että mihin asioihin keskittyy. Minkä tyyppisiin asioihin panostaa. Sitte on se toinen puoli, että miten niihin asioihin päästään.” (Heikki)

Johtamisen fokuksen viitekehyksen tarkoitus ei olekaan antaa konkreettisia apuja siihen, miten asioita tulisi tehdä, vaan antaa näkökulmaa ja viitteitä siitä, mihin johtaja työssään keskittyy. Tämä voi auttaa johtajaa analysoimaan ja kehittämään johtamistyötään, tai mahdollisesti huomaamaan, että organisaation johdosta puuttuu jokin johtamisen fokuksen osa-alue.

Juha toi esiin, että johtamisen fokuksen viitekehys voi toimia johtavuuden kuvailussa tai mitaamisessa. Johtamisen fokuksen viitekehys ja fokuksen selvittäminen voi siis konkreettisesti avata johtavuutta ja johtamisen tilannetta tietyssä organisaatiossa tietyllä hetkellä.

”No mites, onko tällöinen johtamisen fokus sinun mielestä mielekäs tapa kuvata johtamista?” (Haastattelija)

”... Mutta tota, lähinnä mietin, että miten mitataan johtavuutta. Tai miten voidaan nimenomaan faktaihmisinä näyttää, mitä se johtaminen on. Niin kyllähän tää auttaa siihen hahmottamiseen. ... Kyllähän tää auttaa kuvaamaan sitä, kokonaisuutta. Että mikä painottuu eri tilanteissa, ehdottomasti.” (Juha)

Simo tuo esiin kehitysideoita johtamisen fokuksen viitekehyksen ja käytännön fokuksen selvittämisen suhteen. Hän ehdottaa sen kehittämistä siten, että johtaja ensin kuvailisi johtamisen

fokuksen tilannetta oman näkemyksensä pohjalta, sen jälkeen vastaisi johtamisen fokuksen kyselyyn, ja saisi sitten peilata näitä kahta näkemystä toisiinsa. Tämän lisäksi hän tuo kehitysideaa niinkin pitkälle, että tietyn tilanteen kohdalla johtamisen fokuksen selvittäminen ja kuvailu voisi kertoa johtajalle, mihin asioihin hänen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

”Se mikä tuossa olis mielenkiintoista olis se, että jotenkin vastais, että jotenkin piirrettäis mikä minun näkemys on, että tilanne on. Miten paljon se on muutosta ja miten paljon se on niitä neljää faktorii. Että sellanen piirrettäis ensin, ja sit vastattais kysymyksiin. Ja sit sais nähdä vertailun, että näin sä oot nähny, että mitä yhtiössä tarvitaan nyt, ja miltä tää näyttää. Miten sä oot vastannu sit kysymyksiin. ... Ideaa tässä niinku on, mutta kysymys on juuri siitä, että voisko se johtaa jonkunlaiseen niinkun sellaseen grafiikkaan, että hei, kun tilanne on tämä, kiinnitä näihin asioihin enemmän huomiota, tai jotain tällasta.”
(Simo)

Nämä kehitysideat vievät johtamisen fokuksen viitekehyksen ja johtamisen fokuksen selvittämisen kehittämistä jo hyvin pitkälle ja ovat tärkeitä huomiota jatkuvassa kehitystyössä. Viitekehyksen tutkimuksen kuitenkin ollessa vasta alkuvaiheessa, nämä kehitysideat jäävät tulevaisuuteen ja ovat hyvinkin ajankohtaisia sitten, kun johtamisen fokuksen selvittämiseen on kehitetty selkeä kaava ja sitä ollaan tehty jonkin aikaa, jotta selkeitä tuloksia tai kehitystarpeita saadaan lisää.

Tuomas kokee, että yksin johtamisen fokus ei kerro tarpeeksi johtamisesta tai johtajan ominaisuuksista, vaan hän kaipaa sen tueksi esimerkiksi henkilöarvioinnista saatavaa tietoa ja analyseja. Johtamisen fokus yhdistettynä johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin avaa johtajan ominaisuuksia jo paljon enemmän, kuin pelkkä tieto siitä, mihin johtaja fokusoi työtään.

”Jos joku kuvailisi sinun tulevaa johtajakollegaa tämmösellä johtamisen fokuksen avulla, niin saisitko siitä irti jotain?” (Haastattelija)

”... tavallaan nämä yksistään (johtamisen fokuksen kuviot) eivät välttämättä kerro sitä koko kokonaisuutta... Tämä niinku raporttina yksistään minusta ei ole riittävä, mutta sitten tavallaan henkilö, joka käy psykologiset testit läpi, niin liitettynä siihen. Niin tällä olis arvoa.” (Tuomas)

Janne tuo ilmi, että johtamisen fokuksen viitekehys ei sinänsä kerro yksilön sopivuudesta tiettyyn rooliin tai organisaatioon, mutta voi antaa viitteitä esimerkiksi arvoista tai isommista asi-

oista, joiden olisi hyvä yhdistyä organisaation ja yksilön välillä. Esimerkiksi arvojen samankaltaisuus yksilön ja organisaation välillä voi johtaa siihen, että yksilö toimii itselleen luontevasti, ja samalla pystyy fokusoimaan työtään itselleen ja organisaatiolle luonteville osa-alueille.

”Kun yrityskulttuurissa on paljon niitä isoja asioita. Ja siinä liiketoimintaperiaatteissa, yrityskulttuurissa, ja jos ne olis sitte sillä tulevalla johtajalla kovin erilaiset, kuin itsellä. Jotka tarvis olla aika samanlaiset, kuin sillä edustamansa yrityksen liiketoimintaperiaatteet. Ja ehkä puhutaan enemmän niinku arvoista, tai niiden valinnasta mihin ne painotukset menee, niin kyllä siinä sais varmaan niinku arvoo nimenomaan semmosessa, isoissa asioissa ... Ei varmaan nyt avaa (johtamisen fokuksen kuvio) minkään henkilön tarkempaa niinku sopivuutta. Mutta semmoset, nimenomaan johtajuuteen, johtajan tehtäviin liittyvät isot painotukset. Niin kyllä avautuu.” (Janne)

Heikki pitää johtamisen fokuksen viitekehystä hyvänä tapana analysoida itseään ja nähdä niitä tapoja toimia, jotka ovat hänelle tyypillisiä.

”Haluan ymmärtää sen ja haluan lähinnä sen takia, ku mä ymmärrän ja tiedän, minkälainen mä oon ite, minkälainen tyypillinen tapa mulla on toimia ja mennä eri suuntiin. (Johtamisen fokuksen viitekehys) Auttaa siinä, miten mä voin kehittää sitä tekemistäni paremmaksi. Ja kun mä tunnistan tai tiedostan niitä vahvuuksia, niin ok ne pitää saada, totta kai ne pitäis olla siedettävällä tasolla, mutta mahdollisuuksien mukaan niinku delegoida tai todeta, että hei tää ei oo mun juttu, mä en oo tässä parhaimmillani. Olla rehellinen sen kanssa ja keskittyä niihin asioihin, missä on hyvä.” (Heikki)

Tämän sitaatin kautta siirryinkin luontevasti käsittelemään seuraavaa teemaa johtopäätöksissäni, joka on johtamisen luontainen fokus ja sen hyödyntäminen käytännön johtamistyössä. Johtaja pystyy johtamisen fokuksen raportin avulla selvittämään ja näkemään fokusalueensa, mutta sitä tietoa pitäisi pystyä käyttämään hyödyksi käytännössä. Tässä kuvaan astuvat luontainen fokus, sekä fokuksen hyödyntäminen esimerkiksi ryhmädynamiikoissa.

6.1 Luontainen fokus johtamistyössä

Monet johtajista toivat esiin sen, että johtamisen fokuksen viitekehyksen avulla voidaan hyvin nähdä se, mikä on ihmisen luontainen fokus ja mitkä ovat hänen vahvuutensa. Useat haastatellut kuitenkin kaipasivat tulosten rinnalle analyysia siitä, millainen organisaation tilanne sinä hetkenä on, ja millaista toimintaa organisaatio vaatii tulevaisuudessa. Tämän pohjalta olisi helppoa

analysoida sitä mitä organisaation johdossa tarvitaan, ja mitkä yksilön luontaiset taipumukset johtamiselle ovat. Yksilön luontaisiin taipumuksiin ja vahvuuksiin liittyen jotkut johtajista pohivat sitä, pitäisikö heidän keskittyä tutkimuksen perusteella saatuihin luontaisiin fokusalueisiin ja niiden kehittämiseen. Luontaisten fokusalueiden kehittämisen ohella he voisivat huolehtia siitä, että heillä on ympärillään ihmisiä, joiden vahvuudet ovat puolestaan alueilla, joille heidän luontainen fokuksensa ei yllä.

”Sit taas toisaalta ku kaikki tutkimukset puhuu nyt sen puolesta, että kun kehität vahvuuksiasi. Niin siitä tulee paljon paremmat tulokset loppujen lopuksi. Että ehkä mun pitäis miettiä nyt, että mun täytyy mun johtamisessa pitää huolta siitä, että mulla on ympärillä ihmisiä, jotka on siinä osiossa vahvoja, jossa minä en ole.” (Kaisa)

Osa haastatelluista toi esiin omalla vahvuusalueella työskentelemisen, mutta sen lisäksi esiin tuotiin myös epämukavuusalueella toimiminen. Jos johtaja joutuu työskentelemään alueella, mikä ei ole hänelle itselleen luontaista, se voi stressata ja aiheuttaa tarpeetonta vaikeutta työskentelyyn. Tähän johtamisen fokus ja sen analysoiminen voisi tuoda ratkaisuja. Jos johtamistyö tuntuu joiltain osin vaikealta, voi se johtua siitä, että johtaja joutuu työskentelemään alueella, joka ei ole hänelle luontaista.

”Että kyllä niinku siinä suhteessa on hyvä vähän peilata sitä, että kuka sopii minkäkin tyyppiseen tilanteeseen tai ympäristöön. Tai mikä on se, mitä siinä tehtävässä, mitä siinä saadaan aikaiseksi ja mitkä ne henkilön tämmöset tavallaan luontaiset preferenssit tai tavat toimia ja ajatella, niin. Että niihin olis hyvä saada semmonen ”match” ... Mutta tavallaan pystyis niinku arvioimaan sitä, että mihin tilanteeseen henkilö on tulossa. Että osuuko ne painopisteet samaan vai ei. ... Hakeutua semmoseen paikkaan, missä voi käyttää niitä omia vahvuuksia, koska siellä pystyy paljon paremmin, koska on vahvuuksia ja niitä tekee miehuummin ja niissä kehitty sen takia hyvin.” (Heikki)

”Että totta kai sitten se asettelu, mitä halutaan sieltä. Että halutaanko muutosjohtajaa, vai. Joku hyvä ihmisjohtaja, en mä tiedä onko se välttämättä sitte tiukassa tilanteessa hyvä muutosjohtaja, ja niin edelleen.” (Janne)

Vaikuttaa siis siltä, että johtamisen fokuksen analysoiminen nousee tärkeäksi, kun mietitään organisaation tilannetta ja tarpeita. Fokuksen avulla voidaan selvittää se, mitä johtamisen fokusalueita yksilö painottaa työssään luontaisesti. Tähän vaikuttavat myös organisaation eri tilanteet, kuten haastava tilanne ja kasvutilanne.

6.2 Johtamisen fokuksen hyödyntäminen ryhmädynamiikoissa

Sakari toi haastattelun aikana esiin eri osa-alueiden painotukset ja kuinka niitä voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi ryhmädynamiikkoja pohdittaessa. Erilaiset johtamisen fokukset vaikuttavat tiimidynamiikkaan ja koko johdon toimintaan. Myös Juha ja Simo pohtivat tulosten merkitystä kokonaisen ryhmän kannalta.

”Jos miettii noiden osa-alueiden painotuksia, niin kyllähän ne kertoo aika paljon siitä johtamisen tyylistä tai ihmisistä... Miettii, että minkälaisia dynamiikkoja tiimissä on. Että jos siellä on tyyliin yks kaikkea tai kolme yhtä, ja yks yhtä, niin kyllähän se vaikuttaa siihen tiimidynamiikkaankin.” (Sakari)

”Se esimerkiksi mikä jää tässä kiinnostamaan, että miten me johtoryhmä yhdessä, miten meidän nää (johtamisen fokuksen kuviot) näyttää.” (Juha)

”Sit ku haluaa tutkia lähipiiriä, et hei, miten mun vastaukset suhteutuu isompaan ryhmään.” (Simo)

Juha tuo myös ilmi samaan aiheeseen liittyvän asian. Johtamisen fokuksen selvittäminen voi auttaa esimerkiksi johtoryhmää näkemään sen, mihin työtä sillä hetkellä fokusoidaan, mutta myös osoittamaan tekemisestä mahdollisesti uupuvan alueen. Juha käyttää esimerkkinä kehittämistä ja uudistumista, joka voidaan liittää johtamisen fokuksen muutoksen osa-alueeseen. Jos johonkin johtamisen fokuksen osa-alueeseen ei panosteta ollenkaan, jääkö se kokonaan huomiotta? Ja mikäli näin on, voitaisiinko johtamisen fokuksen selvittämisen avulla huomata jokin puute johdon toiminnassa ja sitä kautta vaikuttaa siihen? Juha liitti tämän myös skenaarioihin, ja koki, että neutraalissa tilanteessa johtamisen fokus -kyselyyn vastaaminen voisi avata johdolle esimerkiksi sen, että jokin johtamisen fokusalue jää uupumaan heidän johtoryhmänsä toiminnassa.

”... Mutta semmonen niinku neutraali tila, että sanotaan niinkun että, ei oo haasteita, mutta ei oo kasvua. Että jos yritys on semmosessa tilassa, että niinkun on kiva olla töissä, hyvin menee, ollaan niinku vaikka budjetissa, mutta ei oikein kehitetä tai muuta. Niin miten sinä reagoit siinä tilanteessa, kun johtoryhmä on tyytyväinen, ja sinä haluaisit kehittää esimerkiksi. Mutta koska meillä menee hyvin, niin ei oo mitään syytä kehittää, vaan tehdään niin kuin aina ennen.” (Juha)

Kaisa pitää johtamisen fokuksen viitekehystä mielenkiintoisena ja uutena lähestymistapana johtamistyöhön. Hänen näkemyksensä kytkeytyy sekä yleiseen johtamisen fokuksen viitekehysten onnistuneisuuteen, johtajan luontaiseen fokukseen että viitekehysten hyödyntämiseen ryhmadynamiikkojen luomisessa. Hän siis näkee viitekehysten hyödyllisyyden sen osoittamisessa, mihin johtaja osoittaa fokusta luontevasti. Hän kokee myös viitekehysten olevan hyödyllinen pohdittaessa miten hän voisi esimerkiksi kerätä ympärilleen ihmisiä, joiden fokus on niissä asioissa, missä hänen luontainen fokuksensa ei ole.

”Mun mielestä (johtamisen fokuksen viitekehys) jotenki jäsentää johtamista sillä tavalla, josta harvemmin puhutaan. Ja nimenomaan se, mitkä on niitä semmosia niinkun ominaisuuksia, joita meillä on, ja sit toisaalta mihin se ajattelu luontaisesti meillä menee. Ja sit pitäis just ehkä miettiä sitä, että minkälainen on se tilanne, minkälaisessa yrityksessä sitä saattaa itse just olla parhaimmillaan ja toisaalta, että jos vaikka oltais tilanteessa, missä kaivataan jotain ihan muuta ku mitä mä luontaisesti olen. Että miten sen tiimin osais rakentaa oikealla tavalla ympärilleen.” (Kaisa)

7 Kyselytyökalun käytettävyys

Yhtenä tutkimukseni praktisena tavoitteena oli selvittää johtamisen fokukseseen liittyvän kyselytyökalun toimivuutta sekä sen kehittämistä. Seuraavaksi käsittelen haastatteluissa esiin tulleita asioita liittyen kyselytyökalun toimivuuteen sekä siihen liittyviä kehityskohteita.

Johtajat kokivat yleisesti, että kyselyyn oli vaikeaa vastata. Heidän mukaansa hyviä ja eniten kuvaavia vaihtoehtoja olisi usein voinut olla kaksikin, ja etenkin vähiten kuvaava vaihtoehto oli vaikeaa valita. Moni haastatelluista toi myös esiin oman roolinsa organisaatiossa, sekä vastaamisen sen roolin puitteissa. Konsernin toimitusjohtajana henkilö voi vastata eri tavoin kyselyyn, kuin esimerkiksi talousjohtaja. Tämä on sinänsä tarkoituksenmukaista, mutta kyselyssä voi tulla vastaan kysymyksiä, jotka eivät välttämättä kosketa kaikkia organisaatiossa työskenteleviä ja johtoasemassa olevia.

Osa haastatelluista koki kuitenkin, että kyselyn kysymykset olivat hyviä ja herätteleviä, kuten seuraavat katkelmat haastatteluista osoittavat.

”Niin tosi hyviä kysymyksiä. Että pistää oikeasti miettimään, että no mikäköhän se sit oikeasti on. Ku ei niitä tuu arjessa mietittyä yhtään sillä tavalla, että sen kun vaan toimii.”
(Juha)

”Että se, kun miettii, kun siinä vastatessa ne oli tosi vaikeita valita. Eli just se, että ne oli niin kaikki hyviä ja varsinkin se, että mikä on vähiten huono, tai siis vähiten kuvaava. Niin se oli niinku vaikee valita. Sit mä mietinki, että kuinkahan sekavat tulokset tulee, mutta ne oliko yllättävän selkeät.” (Sakari)

Kysely vaikuttaakin olevan tarkoituksenmukainen, eli pakottaa vastaajan valitsemaan neljästä vaihtoehdosta kaikista kuvaavimman ja vähiten kuvaavimman. Tämä on olennaista sen vuoksi, että päivittäisessä johtamistyössä joudutaan tekemään siinä hetkessä oikeilta tuntuvia valintoja. Tämän vuoksi skenaarioiden ja tilanteiden kuvaaminen kyselyssä on olennaista. Osa vastaajista mietti myös sitä, pitäisikö kyselyyn vastata intuitiolla, vai miettiä asioita tarkemmin. Tämä vaihtelikin vastaajien kesken, ja osa oli miettinyt vastauksiaan pitempään kuin toiset.

Kyselylomakkeeseen oli siis yleisesti vaikea vastata, mutta tämä liittyy päätöksien vaikeuteen, eikä sinänsä kyselylomakkeen teknisiin asioihin. Lomaketta pidettiin myös yleisesti sopivan pituisena. Haasteellisena koettiin se, että kyselyyn vastaamiseen täytyisi löytyä tarpeeksi aikaa,

jotta asioita voi pohtia riittävästi. Janne ja Sakari toivat esiin juurikin pakotettujen valintojen vaikeuden, ja Tuomas nosti esiin ajan, joka vaaditaan kyselyihin vastaamiseen.

”Se kysely oli alkuun vähän hämmentävä, en sano vaikee. Tai se oli mun mielestä hyvin looginen, tietysti sen oli tarkoituski varmaan tehdä se valinnan vaikeus. Et ei niinkun mitään voi oikein laittaa vähiten tärkeä. Se oli varmaan sitten, aattelin kun sitä tein, että se on varmaan se tahtotilakin siinä sitten, että on pakko tehdä valintoja. Se on ihan hyvä. Mun mielestä se oli hyvä juttu, koska siis johtamisessahan on pakko tehdä valintoja.” (Janne)

”Kysely tuntui vähän vaikealta. Oli vaikea tehdä valintoja. Kun on erilaisia tilanteita ja muita, mutta koitti sitte ehkä osin vähän intuitiolla, vaikka niitä jokaista pohti aika paljonkin. Mutta pakko oli vaan tehdä valinta, päätös.” (Sakari)

”Tällaisissa kyselyissä se haastavin on, että löytää sen ajan, jollonka voi vähän miettiä niitä asioita. Että mitä mieltä siitä asiasta on, tai mikä on niinku tärkeä.” (Tuomas)

Kuten seuraavasta katkelmasta käy ilmi, Matti mainitsi haastattelun aikana kyselyyn vastaamisen haasteita, kuten keskittymisen vaikeuden moneen kysymykseen vastaamisessa.

”Tää on vähän sitten, kuinka minäkin päivänä ymmärtää tuon lyhyen kysymyksen, mitä sillä ajetaan takaa.” (Matti)

”Ja että kuinka, alkaako sitä sitten pohtimaan oikeasti, vai vastaako intuitiolla, vai?” (Haastattelija)

”Niin juuri. Ja sitte siihen vastaa kuitenkin väärin ja paljon kysymyksiä, ei jaksa keskittyä.” (Matti)

Vastaaminen pohdinnan jälkeen tai sitä vastoin intuitiolla, sekä keskittymisen vaikeudet vaikuttavat huomattavasti myös tulosten luotettavuuteen. Jotkut vastaajista voivat vastata kysymykseen pitemmän pohdinnan jälkeen ja toiset vastaavat intuitiolla. Myös keskittyminen ja kyselyyn vastaamiseen käytetty aika vaikuttavat tulosten luotettavuuteen.

Kysymysten määrä oli haastateltavien mielestä hyvä, koska kyselyn sai täytettyä suhteellisen nopeasti. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat kyselyn täyttämisen vaikeudesta, mutta olivat kuitenkin sitä mieltä, että se on tarkoituksenmukaista. Kyselyssä oli kuitenkin myös kysymyk-

siä, joiden kohdalla mikään vaihtoehtoista ei vaikuttanut haastateltavan mielestä eniten kuvailvalta. Tämä voi vääristää kyselyn tuloksia, koska kyselyyn on pakko vastata jotain päästäkseen siinä eteenpäin. Tähän liittyen nostan esiin katkelman Tuomaksen haastattelusta.

”... ehkä siellä saatto olla jotain, jossa tuota, joku kysymys, jossa ne annetut vaihtoehdot oli. Öö, pisti miettimään, että mistä nää vaihtoehdot on keksitty. Että ne ei tavallaan tuntunut, ne annetut vaihtoehdot eivät tuntuneet niinku luontevilta.” (Tuomas)

Tällaisenaan kyselyssä oli eri määrä kysymyksiä eri skenaarioiden kohdalla. Yhdistettyjä kysymyksiä liittyen yleiseen johtajuuskuvaan ja minä johtajana mielikuvaan oli eniten, yhteensä 14. Haasteellisen tilanteen kysymyksiä oli seitsemän, ja kasvutilanteen kysymyksiä vain neljä. Tästä johtuen tulokset muodostuvat eri tavoin, ja etenkin kasvutilanteessa neljän kysymyksen pohjalta on vaikeaa tehdä luotettavaa analyysia johtamisen fokuksesta. Fokus joko jakaantuu erittäin radikaalisti tietyille alueille, tai sitä vastoin fokus ei ilmene voimakkaasti, vaan kuvio piirtyy hyvin tasaisesti kaikille fokuksen osa-alueille. Jokaisessa tilannekuvauksessa tulisi olla saman verran kysymyksiä, jotta tulokset olisivat vertailtavissa ja luotettavampia. Tämä onkin kehityskohde tulevaisuudessa kyselytyökalun suhteen.

Haastatteluita analysoidessani huomasin myös, että mitä ylemmällä tasolla haastateltava organisaatiossa oli, sitä osuvammaksi hän koki kyselyn kysymykset. Päinvastoin alemmalla tasolla organisaatiossa työskentelevä ei välttämättä kokenut vastausvaihtoehtoja itselleen luonteviksi, tai koki ne yleisesti epäkuvaaviksi omaa toimintaa pohtiessaan. Tähän liittyen nostan esiin sitaatin Simon haastattelusta.

”Mutta se oli vaikutelma, että mä koin niinku, että, ehkä siitä täyttämisestä, en pystynyt kaikkeen vastaamaan niinkun olisin halunnut, jos näin sanoo.” (Simo)

Tähän vaikuttaa varmasti se, että organisaation alemmalla tasolla olevan henkilöt eivät pääse vaikuttamaan kaikkiin organisaatiossa tehtäviin päätöksiin, ja he eivät sen vuoksi koe kysymyksiä heidän rooliinsa sopiviksi. Tämän vuoksi kyselylomake tällaisenaan on ehkä osuvampi liikkeenjohdolle tai johtoryhmälle, kuin esimerkiksi tiiminvetäjälle. Kyselyn vastausvaihtoehdot eivät myöskään välttämättä tunnu luontevilta yksilökohtaisesti, jolloin tietty yksilö ei välttämättä löydä itselleen luontevaa vastausta vaihtoehtojen joukosta. Tällöin vastaaja joutuu valitsemaan vaan jonkin vaihtoehtoista, vaikka se ei ehkä olisikaan hänelle ollenkaan luonteva vaihtoehto. Tämä voi vääristää kyselyn pohjalta saatuja tuloksia, ja on sinänsä pohdittava asia kyselyä kehitettäessä.

8 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessani on luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä asioita, jotka minun tulee ottaa huomioon. Tutkimukseni on osittain laadullinen ja perinteisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu sille, kuinka hyvin tutkittava ilmiö on kuvailtu ja tuotu tutkimuksessa esiin. Koska käsittelen tutkimuksessani suurimmaksi osaksi käsityksiä, asettaa se joitakin ongelmia luotettavuudelle, koska yhtä oikeaa tulkintaa aineistosta ei ole, eikä täysin verrattavaa kohdetta voida myöskään löytää. Tutkimuksen luotettavuutta nostaa se, että tutkimuksen aineisto on kuvailtu mahdollisimman tarkasti. Myös aineistosta tehtyjen havaintojen tulee olla niin ikään mahdollisimman tarkkoja, ja johtopäätösten tulee rakentua aineiston ja sen analyysin pohjalta johdonmukaisesti. (Puusa & Kuittinen, 2011, 169-170.) Myös tutkimusprosessin eri vaiheiden yksityiskohtainen kuvailu johtaa Grönforsin (1982, 178) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen.

Fenomenografisen tutkimusmenetelmän luotettavuutta tukee Koskisen (2011, 277) mukaan tutkittavien yksilöiden käsitysten löytäminen tutkimusaineistosta, sekä niiden riittävän avoin kuvailu. Tutkimusaineistosta nousevien kategorioiden muodostaminen ja kuvaileminen on niin ikään Koskisen (2011, 277) mukaan luotettavuutta nostava tekijä, ja tärkeää ei ole eri kategorioiden määrä, vaan niiden erottelun selkeys sekä se, että löydettyt kategoriat tuovat aineistosta kumpuavat käsitykset riittävän selkeästi esiin.

Tutkimuksen validiteetti *osoittaa, miten pitkälle analyysissä käsiteltyt indikaattorit ilmaisevat sitä mitä niiden on tarkoitus ilmaista* (Grönfors, 1982, 173-174). Validiteetti on myös Silvermanin (2000, 175) mukaan toinen sana totuudelle. Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetin osoittaminen on vaikeaa, koska tiettyjä määreitä sen osoittamiseen ei ole. Ainoa tapa ilmaista kvalitatiivisen tutkimuksen validius on Grönforsin (1982, 178) mukaan jo aiemmin mainitsemani tutkimusprosessin vaiheiden yksityiskohtainen kuvailu, ja siinä olen mielestäni tutkimuksessani onnistunut. Tutkimukseni määrällisen aineiston merkitys oli toimia suurimmaksi osaksi virikkeenä tutkimuksen laadullisessa osiossa, ja koska en erityisesti analysoinut määrällistä aineistoa, määrällisen aineiston suurin luotettavuutta vähentävä seikka on vastaajien suhteellisen pieni määrä (n=24). Vastausten normaalijakauman tekeminen edellä mainitun määrän perusteella on mahdollista, mutta ei kovinkaan luotettavaa. Se antaa vain suuntaa keskimääräiselle vastaukselle, jota vasten pystyin peilaamaan esimerkiksi organisaatioiden toimialaan liittyviä asioita.

Tutkimukseeni osallistuneet yksilöt valikoituvat MPS:n asiakasyritysten mukaan. Asiakasyrityksen vastaajien suhtautuminen MPS:ään voi olla erilainen, kuin organisaatioiden, jotka eivät ole MPS:n asiakkaita. Tämä saattaa vaikuttaa vastauksiin. Myös tutkimukseen osallistuneiden yksilöiden määrä aiheuttaa luotettavuuskysymyksiä. Tavoiteltu kyselyyn vastaajien määrä oli 20 johtajaa, mikä on suhteellisen vähäinen määrä. Lopulta saimme tutkimuksen kyselyyn 24 vastausta. Tällä määrällä voidaan asettaa varovaisia pohdintoja, mutta ei suinkaan täydellistä yleistystä. Tutkimukseen laadulliseen osioon, eli haastatteluun oli tavoitteena saada 10 osallistujaa, ja haastateltujen määrä oli lopulta kahdeksan. Tämän lukumäärän pohjalta voidaan alustavasti analysoida millainen näiden johtajien merkityksenanto aiheelle on, sekä kuvailla sitä prosessia, miten johtajat kertovat ajattelustaan ja tekemisestään.

Tutkimuksen aikana yhdeksi tärkeäksi luotettavuustekijäksi nousi organisaatioiden toimiala ja -ympäristö. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa osaaminen korostuu luontevana tekijänä, koska ihmiset toimivat asiantuntijatyössä. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt erilaisen toimialan organisaation johdon vastaukset, joissa olisivat mahdollisesti korostuneet erilaiset fokusalueet. Esimerkiksi teollisuuden alan organisaatioissa on usein tuotantolinja, ja sen pysähtyessä toteutus pysähtyy, jolloin pysähtyy myös toiminta. Tämän vuoksi teollisuuden alan organisaation johto voisi hypoteettisesti nostaa tärkeimmäksi fokusalueeksi toteutuksen. Organisaation kulttuuri vaikuttaa niin ikään vahvasti vastauksiin. Koska tutkimukseen osallistui henkilöitä kahdesta eri organisaatiosta, näiden organisaatioiden kulttuuri näkyy vastauksissa, ja esimerkiksi tässä tutkimuksessa osaamisen korostaminen johtuu todennäköisesti vahvasti osaamista painottavasta organisaatiokulttuurista.

Lisäksi tutkimukseni luotettavuuteen vaikuttaa se, että tutkimukseen osallistuneet johtajat työskentelevät Etelä-Suomessa, joten tulosten perusteella ei voida tehdä kattavaa analyysiä koko Suomen alueelta. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot toimivat Suomessa melko kattavasti, mutta johtajat, jotka osallistuivat tutkimukseen, työskentelevät Tampereella ja Helsingissä. Luotettavuuden lisäämiseksi osallistujia tulisi saada myös muualta Suomesta, jotta voidaan tehdä kattavampia johtopäätöksiä suomalaisesta, tutkimusaiheeseeni liittyvästä johtamisesta sekä johtamisen fokuksesta.

Yksi luotettavuustekijöistä sekä eettisyyteen liittyvistä asioista on myös oma roolini tutkijana. Pohdin tutkimuksen alussa sitä, esiinnynkö tutkittaville opinnäytetyöntekijänä vai MPS:n työntekijänä. Pohdin myös sitä, tulisiko minun asettaa itseni täysin yrityksemme ulkopuolelle ja toimia pelkästään tutkimuksen tekijänä, vai voisinko kenties hyötyä tutkimuksen tekemisessä

siitä, että olen tutkimuksen teettävän organisaation työntekijä. Päädyin yhdistämään molemmat, ja esiinnyin tutkimukseen osallistuville sekä opiskelijana että MPS:n työntekijänä. Toivoin tämän herättävän tutkittavien joukossa luottamusta tutkimusta kohtaan. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt eivät kuitenkaan tutkimuksen aikana kommentoineet rooliani tutkijana, joten en usko sen vaikuttaneen tutkimustuloksiin muuten, kuin luottamusta herättävänä tekijänä.

Roolini tutkijana näkyy myös siinä, että toimin tutkimuksessa sekä aineiston kerääjänä että sen analysoijana. Muodostin siis itse käsityksiä todellisuudesta ja tutkittavasta aiheesta. Tein tutkimuksen aikana jatkuvia valintoja siitä, mitä on tärkeää tutkimukseni kannalta, ja mitä asioita otan lopulliseen tutkimukseeni mukaan. (Puusa & Kuittinen, 2011, 175-176.) Nämä valinnat liittyvät vahvasti tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen, ja voidaankin ajatella, että tutkimus muodostuu tekemistäni valinnoista, jotka ovat vain yhden ihmisen tulkinta ilmiöstä.

Tutkimukseni luotettavuuteen vaikuttaa niin ikään vastaajien suhtautuminen kyselylomakkeeseen ja haastatteluun. Mikäli vastaaja vastasi kyselylomakkeeseen nopeasti, sen enempää miettimättä vastauksiaan, vastaukset eivät välttämättä kuvasta hänen todellista käsitystään aiheesta. Vastaaja saattaa myös vastata kysymyksiin hieman kaunistellen, eli siten, kuin hän olettaisi olevan yleisesti hyväksyttävää. Tämä voi vääristää tuloksia. Kuten kuitenkin jo tutkimustulosten käsittelyosiossa mainitsin, tämän vuoksi raportin avaaminen ja käsitteleminen vastaajan kanssa on tärkeää, jotta asioita voidaan avata enemmän. Raportista saadut tulokset eivät välttämättä kerro koko totuutta vastaajan johtamisen fokuksista, ja suullisen keskustelun aikana johtaja voi perustella vastauksiaan.

Kyselylomakkeeseen liittyvä luotettavuustekijä on myös kysymysten eri määrä eri skenaarioiden kohdalla. Minä johtajana -osiossa oli eniten kysymyksiä (14kpl), organisaatio haasteellisessa tilanteessa seuraavaksi eniten (7kpl) ja organisaatio kasvutilanteessa vähiten kysymyksiä (4kpl). Kysymysten määrä tulisi lopullisessa kyselylomakkeessa olla sama jokaisen skenaarion kohdalla, jotta tulokset olisivat luotettavia ja toisiinsa verrattavia. Kuitenkin tässä vaiheessa, kun kyselylomakkeen toimivuutta vasta testataan, riittää hyvin, että saimme vain suuntaa antavia tuloksia lomakkeen vastausten pohjalta.

Tutkimuksen eettisiin kysymyksiin liittyy vastaajien yksityisyyden säilyttäminen. Vastaajille on tutkimuksen esittelyssä painotettu, että heidän yksityisyytensä säilyy koko tutkimusprosessin ajan. En pystynyt identifioimaan vastaajaa, jos hän ei jättänyt yhteystietojaan kyselylomakkeen lopussa, ja osa vastaajista valitsi olla jättämättä tietoja itsestään. Tämä osoittautuikin hieman ongelmalliseksi, koska ilman yhteystietoja en pysty tavoittelemaan henkilöä, jotta tämä

voisi osallistua tulosten analysointiin tai haastatteluun. Päädyin muuttamaan haastatteluihin osallistuneiden yksilöiden nimet tutkimustuloksia esitellessäni, jotta tutkimustulokset voidaan loogisesti yhdistää yksilöittäin, mutta pystyin kuitenkin säilyttämään tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetin.

Pohdittavaksi asiaksi tutkimuksen vaiheiden avaamisessa nousi se, kerronko tutkimuksessani missä organisaatioissa osallistuneet johtajat työskentelevät. Koska tutkimukseen osallistui yksilöitä vain kahdesta eri organisaatiosta, nostaa organisaatioiden nimien kertominen tutkimukseni luotettavuutta. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa on kymmeniä työntekijöitä ja useita johtajia, joten tutkimukseen osallistuneita yksilöitä ei voida yhdistää kovinkaan helposti tiettyyn henkilöön. Johtamisen fokuksen aihe ei sinänsä ole arkaluontoista, joten organisaatioiden nimien paljastaminen ei lopulta osoittautunut tässä tutkimuksessa ongelmaksi.

Eräs tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen vaikuttava tekijä on myös jo valmis teoreettinen viitekehys, jonka kautta peilaan tutkimuksestani saatua aineistoa. Minulla on siis ollut jo tutkimuksen alussa tietty teoreettinen viitekehys ja mielikuva sen toimivuudesta, jonka pohjalta lähdin tutkimaan johtamisen fokuksen aihetta. Metsämuurosen (2006, 121) mukaan ongelmallista laadullisen aineiston analyysissä onkin se, jos tutkijalla on jo ennakkoon hyvin voimakas ennakko-oletus siitä, millaisia tuloksia tutkimusaineistosta saadaan. Pidin tämän mielessäni aineistoa analysoidessani, mutta pyrin toki tutkimuksessani myös todistamaan johtamisen fokuksen viitekehyksen paikkansapitävyyttä, joten en voinut liiaksi irrottautua ennakko-oletuksestani teoreettisen viitekehyksen toimivuudesta.

9 Pohdinta

Kuten Cameron ja Quinn (1999) ovat todenneet, tietynlainen kulttuuri toimii hyvin vain tietyssä kontekstissa (OCAI Online, 2018). Sama pätee myös johtamiseen. Tietynlainen johtaminen toimii hyvin tietyssä kontekstissa ja sen myötä jokin johtamisen fokusalue toimii paremmin yhdessä kontekstissa, kuin toisessa. Voidaan ajatella, että suora viiva johtamisen fokuksen kuvioiden keskiviivan kohdalla on teoreettisesti perusteltuna ideaalitilanne johtamisen fokuksessa, koska siinä keskitytään yhtä paljon kaikkiin neljään johtamisen fokuksen osa-alueeseen. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä joka tilanteessa ideaali tilanne, koska organisaation sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö ja tilanne vaikuttavat johtamisen fokukseen niin voimakkaasti. Tämän tutkimuksen avulla ei pyritty selvittämään hyvää tai huonoa johtamisen fokusta tietyssä tilanteessa, vaan kuten tutkimuksen tuloksistakin voidaan huomata, fokusalueet vaihtelevat yksilöstä riippuen.

Saadut tulokset johtamisen fokuksen kyselyistä osoittavat, että luodulla kyselyllä pystytään saamaan suhteellisen johdonmukaisia tuloksia. Vastaajien johtamisen fokus määräytyy suurimmilta osin tietylle osa-alueelle, ja etenkin erilaiset skenaariot ja tilanteet vaikuttavat johtamisen fokukseen. Myös johtajan mielikuva itsestään poikkeaa esimerkiksi hänen mielikuvastaan siitä, mitä johtaminen tarkoittaa hänelle yleisesti. Tuloksista voidaankin päätellä, että skenaarioiden merkitys tutkimuksessa on suuri, ja sekä organisaation sisäinen että ulkoinen ympäristö vaikuttavat vastauksiin.

Johtajat voivat sanoa puheissaan, että jokin asia on heille johtamisessa tärkeää ja ensisijaista. Kyselytyökalu kuitenkin pakottaa heidät valitsemaan aidosti heitä eniten kuvaavan vaihtoehdon, jolloin heidän puheensa ja aito tekemisensä voi joutua ristiriitaan. Tämä näkyy joidenkin vastaajien kohdalla ja todistaa siten kyselytyökalun hyödyllisyyden, sekä etenkin pakotettujen valintojen merkityksen. Tämä havainto vastaakin hyvin yhteen tutkimuskysymyksistäni ja pyrkimystäni selvittää yhteyksiä kyselylomakkeen vastausten ja haastatteluiden välillä. Kyselylomakkeen vastaukset ja haastatteluissa ilmi tulleet asiat vastasivat joiltain osin toisiaan, mutta osoittivat myös eroavaisuuksia. Voidaankin pohtia, osoittavatko kyselylomakkeen vastaukset johtajan todelliset toimintatavat tietyissä tilanteissa, vai ovatko yksilön sanoin kuvaamat toimintatavat luotettava lähde toiminnan ja johtamisen fokuksen kuvaamiselle.

Kyselytyökalu ja kyselyn vastausten pohjalta muodostettava johtamisen fokuksen raportti ovat siinä määrin onnistuneita, että niiden avulla yksittäinen johtaja pystyy näkemään, mihin hänen

työnsä fokuksittu erilaisissa tilanteissa. On myös tärkeää huomata, että fokus on erilainen esimerkiksi hänen oletuksissaan hyvästä johtamisesta tai organisaation ollessa kasvutilanteessa. Kyselytyökalussa oli kuitenkin myös jonkin verran ongelmia, jotka liittyvät sen sisältöön, sekä aikaan, joka vastaajalta täytyy löytyä vastatakseen kyselyyn. Johtajat voivat kiireisessä aika-
taulussa vastata vain lyhyen pohdinnan jälkeen kysymyksiin, mikä ei välttämättä ole ongelmallista tai huono asia, koska arjessa täytyy tehdä nopeitakin päätöksiä, eikä kaikkia näkökulmia voi välttämättä ottaa huomioon. Siksi ei voida sanoa, onko kyselyyn vastaaminen parempi tehdä pitkän pohdinnan, vai intuition kautta. Raportin avaaminen vastaajalle henkilökohtaisesti nousee tässä tärkeäksi tekijäksi, koska sen avulla vastaaja voi korjata näkemyksiään ja tuoda vastauksille lisäarvoa.

Vastauksena kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni liittyen kyselylomakkeesta muodostuneisiin vastauksiin ja niistä muodostuneeseen kuvaan johtamisen fokuksista, sekä yhteyksiin tutkimuksen määrällisen ja laadullisen aineiston välillä, raportti näyttäisi kuvailevan johtamisen fokusta hyvin jo sellaisenaan, mutta haastattelu ja raportin avaaminen yhdessä vastaajan kanssa toi selkeää lisäarvoa tutkimukselle sekä myös johtajan henkilökohtaiselle näkemykselle vastauksistaan ja johtamisen fokuksistaan. On näin ollen tärkeää, että raportti ei jää pelkästään kuvioiksi, vaan vastaaja pääsee avaamaan näkemyksiään laajemmin, ja kuten tutkimukseni laadullisessa osuudessakin, käyttämään raporttia virikkeenä ajatuksilleen liittyen johtamisen fokukseseen. Tässä huomataan monimenetelmäisyyden hyöty tutkimuksessani, jossa määrällinen ja laadullinen osio tukevat toisiaan ja niiden avulla voidaan tuottaa tutkimukselle lisäarvoa.

Tärkeäksi tekijäksi liittyen kolmanteen tutkimuskysymykseeni, miten johtamisen fokuksen viitekehys toimii johtajan oman toiminnan arvioinnin tai itsereflektoinnin välineenä, nousi tutkimuksen tekemisessä johtajien itsereflektion merkitys, jonka tärkeyttä en ollut ottanut huomioon ennen tutkimuksen tekemistä. Haastatteluiden aikana huomasin, että johtaja pääsi reflektimaan toimintaansa ja valintojaan, sekä avaamaan niiden perusteita ja merkityksiä. Tämän vuoksi on tärkeää, että johtaja pääsee keskustelemaan saamastaan raportista, joka on muodostunut hänen vastauksistaan johtamisen fokus -kyselyn pohjalta. Itsereflektoinnin, ja etenkin kriittisen reflektoinnin avulla johtaja pystyy kehittämään itseään ja saadessaan uusia tietoja ja taitoja, hän kehittyy päätöksenteossaan sekä arvostelukyvyyssään. Hän pystyy ehkä ottamaan paremmin huomioon osa-alueita, joihin hän ei ole ennen kiinnittänyt niin paljon huomiota.

Johtamisen fokuksen selvittäminen voi myös auttaa johtajaa tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista ja jopa tuottaa uusia näkökulmia hänen ajattelulleen. Kun yksilö pystyy reflektimaan asioita, hän pystyy myös muuttamaan omaa toimintaansa. Hän pystyy todennäköisesti myös vaikuttamaan toimintaansa entistä paremmin, kun hän on nähnyt toimintaansa havainnollistettuna erilaisina kuvioina. Johtamisen fokuksen selvittäminen kehitetyn kyselytyökalun ja raportin avaamisen avulla on oman toimintansa analysointia ja sitä kautta itsensä reflektointia.

Johtajilla on usein halua kehittyä ja nähdä toimintaansa ulkopuolelta. Johtamisen fokuksen viittekehys on hyvä keino nähdä konkreettisesti omaa toimintaansa ehkä hieman ulkopuolelta katsoen, ja selkeät kuviot auttavat yksilöä hahmottamaan tilannetta paremmin. Kuten tutkimustuloksissa esitin, johtaja näkee johtamisen fokuksen kuvioden avulla sen, mihin heidän toimintansa ja ajattelunsa luontaisesti fokuksittuu. Sen avulla johtaja voi pohtia, millaisessa yrityksessä tai ympäristössä hän voisi olla parhaimmillaan, tai miten hän voisi rakentaa oikeanlaisen tiimin ympärilleen. Hän voi myös pyrkiä muuttamaan toimintatapojaan tilanteen sitä vaatiessa. Toimintatapojen muutos tilanteen muuttuessa voi avata johtajalle uusia näkökulmia. Johtaja voi konkreettisesti huomata muuttavansa toimintatapojaan tai jopa arvojaan tilanteen tai toimintaympäristön muuttuessa. Reflektoinnin avulla johtaja kehittyy, ja pystyy sitä kautta myös muuttamaan toimintaansa. Tämän muutoksen hän tekee kuitenkin itse niin halutessaan ja arvioidessaan sen tarpeellisuuden toiminnan kehittymisen kannalta.

Saadut tulokset johtavat uusiin pohdintoihin siitä, millainen johtaminen on niin kutsuttua hyvää johtamista ja miten johtaminen vaikuttaa organisaation menestykseen ja tuloksiin. Erilaiset skenaarit ovat hyvä esimerkki siitä, että esimerkiksi organisaation kasvutilanteessa organisaatioiden johtajat painottavat eri asioita ja sitä kautta fokuksivat johtamistaan eri osa-alueille. Toinen johtaja keskittyy osaamiseen ja toinen vision toteuttamiseen. Kumpaakaan näistä ei voida pitää parempana tapana toimia, ja tässä palataankin johtamisen syvimpään olemukseen, eli siihen, että hyvää johtamista voi kuvailla todella monella eri tavalla, eikä varsinaista hyvän johtamisen määritelmää ole olemassa. Johtamiseen ja sen fokukseseen vaikuttavat organisaatiokulttuuri, organisaation ulkoinen ja sisäinen ympäristö sekä johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet. Toivon, että kehitetyllä johtamisen viittekehyksellä, ja etenkin viittekehysten johtamisen fokuksen osa-alueella voidaan auttaa organisaatioiden johtajia näkemään heidän toimintansa tarkoitus ja fokus, sekä ympäristön merkitys fokuksessa ja tehdyissä valinnoissa.

Johtamisen fokuksen työkalua voidaan käyttää myös hyväksi esimerkiksi organisaation johtoryhmän kesken, jossa sen jäsenet näkevät sekä omansa että toisten johtamistyön fokuksen. Jos

esimerkiksi kaikkien johtoryhmän jäsenien vastauksista ilmenee, että kenenkään työ ei foku-
soidu muutokseen, saattaa se olla yllättävä ja herättävä tekijä johtoryhmän joukossa. Kuka tässä
tapauksessa pitää huolen uusiutumisesta?

Myös erilaiset roolit organisaatiossa on otettava huomioon vastauksia tulkitessa. Liiketoimin-
nanjohtaja tai toimitusjohtaja vastaavat eri tavoin kyselyyn, kuin esimerkiksi talousjohtaja. Hei-
dän työnsä painotukset ovat erilaiset, joten se vaikuttaa heidän arkisiin valintoihinsa ja käytän-
nön työn tekemiseen. Esimerkiksi organisaation toimitusjohtajan rooli voi olla delegoida alai-
silleen se, että resurssit ovat kohdillaan ja organisaatiossa on riittävästi osaamista. Hän ei siksi
välttämättä vastaa ensisijaisesti johonkin kysymykseen osaamisen fokuksella, vaikka pitäisikin
sitä erittäin tärkeänä liiketoiminnan ja työnsä kannalta. Tästä voi johtua tulkintani siitä, että
mitä korkeammalla tasolla johtaja organisaatiossa on, sitä vähemmän hän fokusoi työtänsä
osaamiseen tai toteutukseen ja sitä enemmän hän fokusoi työtänsä esimerkiksi organisaation
tarkoitukseen ja päämäärään.

Roolin merkitys korostuu myös johtamisen fokus -kyselytyökalussa ja siihen sisältyvissä kysy-
myksissä. Jotkut kyselyn kysymyksistä voivat olla sellaisia, joiden aiheisiin vastaaja ei välttä-
mättä pääse vaikuttamaan. Kyselytyökalua kehittäessä olisi tärkeää pohtia, täytyisikö siitä tehdä
mahdollisimman yksilöllinen vastaajalle, jotta jokainen kysymys vastaisi vastaajan työtehtäviä,
vai pystytäänkö vastaajan luontaista johtamisen fokusta selvittämään myös sellaisten kysymys-
ten avulla, joiden teemoihin vastaaja ei pääse käytännön työssään vaikuttamaan. Tämän hetki-
sen kyselyn kysymyksiin yksilö vastaa kuvitellen olevansa roolissa, jossa hän pääsisi vaikutta-
maan kyselyssä esiintyviin teemoihin. Hän saattaisi kuitenkin tutkimusten tulosten perusteella
vastata eri tavoin joihinkin kysymyksiin ollessaan eri roolissa. Tämä on merkittävä pohdittava
asia kyselytyökalun kehittämisessä.

Monet vastaajista olivat vakuuttuneita viitekehysten tarpeellisuudesta ja johtamisen fokuksen
osoittamisesta, mutta eivät pitäisi pelkästään sitä luotettavana työkaluna johtamisen analysoi-
miseen. Tämän vuoksi menestyksekkään johtamisen viitekehys sisältää johtamisen fokuksen
lisäksi myös johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet sekä organisaation sisäisen ja ulkoisen
ympäristön. Uusi ja ehkä tarpeellinen lisä menestyksekkään johtamisen selvittämiseen ja ana-
lysoimiseen olisi lisätä tutkimukseen johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja johtamisen
fokuksen lisäksi MPS 360° tutkimus, joka on tarkoitettu esimiestyön kehittämiseen. *MPS 360°
tutkimuksessa kerätään palautetta esimiehen tai asiantuntijan toiminnasta kollegoilta, suorilta
alaisilta ja esimieheltä sekä mahdollisilta muilta yhteistyökumppaneilta* (MPS-Yhtiöt, 2018).

360° -tutkimus tarkastelee henkilön toimintaa siis hyvin monipuolisesti eri näkökulmista. 360° -tutkimuksen myötä johtamista ja johtajaa pystyttäisiin tarkastelemaan monesta eri näkökulmasta, eikä arviointi perustuisi pelkästään itsearviointiin, jolloin tulokset voivat olla luotettavampia.

Jatkossa tutkimukseni tulosten perusteella on johtamisen fokuksen viitekehyksestä ja kyselylomakkeesta mahdollista luoda pysyvä työkalu MPS-Yhtiöiden käyttöön. Sitä voidaan muokata ja soveltaa tilannekohtaisesti sopimaan esimerkiksi muutoksen tai prosessien johtamiseen. Tämä työkalu onkin pohja monille mahdollisuuksille jatkaa tutkimusta eteenpäin ja kehittää työkalua entisestään enemmän sovellettavaksi, kuin mitä se nykyisellään on. Viitekehys mahdollistaa sen, että MPS ja sen asiakasorganisaatiot pystyvät puhumaan tilanteista selkeän viitekehyksen avulla ja löytämään niin sanotusti yhteisen kielen kuvailemaan tilanteita. Johtamisen fokuksen viitekehys antaa selkeää lisäarvoa sille, että johtaja tunnistaa mihin hänen tekemisensä fokusoituu ja jäävätkö jotkin fokuksen osa-alueet toiminnassa kokonaan ilman huomiota.

Mikäli lähtisin tekemään aiheeseen liittyvää jatkotutkimusta, pyrkisin liittämään johtamisen fokuksen selvittämiseen henkilöarvioinnin välineitä, sekä 360° -tutkimuksen, jotta saisin monipuolisemman näkökulman johtajan ominaisuuksista ja toiminnasta. Näiden lisäkomponenttien avulla olisi mahdollista analysoida johtajan toimintaa hänen itsearviointinsa pohjalta, mutta lisäksi esiin tuotaisiin myös hänen kanssaan työskentelevien näkemyksiä johtajan toiminnasta. Tämä voisi auttaa johtajaa näkemään toimintaansa ulkopuolelta ja analysoimaan sitä entistä paremmin. Pyrkisin lisäksi muokkaamaan kyselylomaketta osuvammaksi, ja mahdollisesti tekemään siitä jopa yksilöllisen, jotta kaikki kysymykset liittyvät johtajan työnkuvaan ja hän pystyisi vastaamaan kysymyksiin käytännön pohjalta.

Kysymys, josta kaikki lähti liikkeelle, ja jonka vastaukseen tutkimuksen lopussa päädyn on, voiko johtamisen fokuksen viitekehyksen avulla kuvata mielekkäästi johtamista? Tutkimuksen tulosten perusteella totean, että johtamisen fokuksen viitekehyksellä pystytään kuvailemaan johtamista mielekkäästi, mutta ei pelkästään sellaisenaan. Fokus itsessään ei pelkkänä kuviona kerro johtamistyöstä juurikaan, vaan sekä organisaation sisäisen että ulkoisen ympäristön, toimialan ja sen hetkisen tilanteen tulee olla tiedossa ja nämä tekijät tulee ottaa huomioon johtamistyössä. Yksilölle luonteva johtamisen fokusalue ei välttämättä ole paras mahdollinen jokaiselle organisaatiolle tai tilanteelle, vaan johtaminen on tilannesidonnaista. Fokusta voi kuitenkin käyttää hyödyksi esimerkiksi analysoidessa organisaation tarpeiden ja käytännön kohtamista, tai kehitettäessä organisaation johtoryhmää monipuoliseksi.

Kuten MPS sen sanoo, ”Yritykset on tehty ihmisistä TM”, ja ihmisten kanssa tilanteet muuttuvat jatkuvasti. Tämän vuoksi myös johtaminen muuttuu tilanteesta riippuen. Vaikka fokus menestyksekkään johtamisen osa-alueena osoittautuukin tärkeäksi tekijäksi, tulee johtamiseen aina mukaan yhtä tärkeänä osana yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Kun johtamisen fokuksesta, johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja näihin ominaisuuksiin sopivasta organisaatiosta saadaan hyvä ”match”, on hyvin todennäköistä, että johtaminen todellakin on menestyksestä.

Lähteet

- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*. 47(6). 989-999.
- Bryman, A. (2008). Why do Researchers Integrate/Combine/Mesh/Blend/Mix/Merge/Fuse Quantitative and Qualitative Research? Teoksessa: Bergman, M.M. (toim.), *Advances in Mixed Methods Research: Theories and Applications*. (s. 86-100). London: Sage Publications Ltd.
- Boud, D., Keogh, R., Walker, D. (1985). *Reflection: Turning Experience into Learning*. London: Kogan Page Ltd.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Craig, D.V. (2009). *Action Research Essentials*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 2. p. London: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (ed.). (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (revised edition). United States of America: SAGE Publications.
- Creswell, J.W. & Plano Clark V.L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. (2nd ed.). United States of America: SAGE Publications.
- Densten, I. & Gray, J. (2001). Leadership development and reflection: what is the connection? *International Journal of Educational Management*. 15(3). 119-124.
- Discprofiili. (2018). Mikä on DISC-testi? Lainattu 2.8.2018. Saatavissa: <https://www.discprofiili.fi/disc-testi/>.
- Elden, M. & Chisholm, R. (1993). Emerging Varieties of Action Research: Introduction to Special Issue. *Human Relations*. 46(2). 121-143.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, LTD.
- Grönfors, M. (1982). Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Porvoo: WSOY
- Hamid, J. (2013). Strategic Human Resource Management and Performance: The Universalistic Approach - Case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly*. 5(2). 184-201.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, M.J. (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. Helsinki: Gaudemus Oy.

- Hewison, R. & Holden, J. (2011). *The Cultural Leadership Handbook: How to Run a Creative Organization*. Surrey: Gower Publishing Limited.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. United Kingdom: McGraw-Hill International.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37(2). 162–173.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*. 33(7). 14-26.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammatikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, M. (2011). Fenomenografia tutkimuslähestymistapana. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat* (s. 267-280). Vantaa: Hansaprint.
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Marston, W.M. (1989). *Emotions of Normal People. With a new introduction by S.H. Irvine*. Oxford: Alden Press Ltd.
- Metsämuuronen, J. (2006). Luku II. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: Metsämuuronen, J. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. (s. 79-147). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Morse, J. M. (2010). Simultaneous and Sequential Qualitative Mixed Method Designs. *Qualitative Inquiry*. 16(6). 483–491.
- MPS-Yhtiöt. (2018). 360° tutkimus. Luettu: 13.11.2018. Saatavissa: <https://www.mps.fi/fi/johdamisen-ja-organisaation-kehittaminen/esimiehet-ja-asiantuntijat/mps-360-c2-b0-tutkimus.html>.
- MPS-tietokanta. (2018). Johtamisen fokuksen -kyselyn raportit.
- Mylab. (2019). Mylab on. Luettu 16.1.2019. Saatavissa: <https://www.mylab.fi/mylab-on/>.
- Mäkelä, N. (2005). The MPS test. In *Psychological Tests and Other Assessment Methods*, 24-29.
- Mäkelä, N. & Pohjanoksa, I. (2018). Leadership framework modelling, draft plan. PowerPointesitys.


- Nadiv, R., Raz, A. & Kuna, S. (2017). "What a difference a role makes: Occupational and organizational characteristics related to the HR strategic role among human resource managers". *Employee Relations*. 39(7). 1131-1147.
- OCAI Online. (2018). OCAI Assessment. Lainattu 20.8.2018. Saatavissa: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/OCAI-Assessment>.
- Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1991). *Ihmisten johtaminen*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Puusa, A. (2011). Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat* (s. 73-87). Vantaa: Hansaprint.
- Puusa, A. (2011). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat* (s. 114-125). Vantaa: Hansaprint.
- Puusa, A. & Kuittinen, M. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksiä. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat* (s. 167-180). Vantaa: Hansaprint.
- Schein, E. (1991). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Suom. Liljamo, R. & Miettinen, A. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Sugerman, J. (2009). Using the DiSC® model to improve communication effectiveness. *Industrial and Commercial Training; Guildsborough*. 41(3). 151-154.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Riivari, E. (2016). *Virtues for innovativeness: a mixed methods study of ethical organisational culture and organisational innovativeness* (Väitöstutkimus, Jyväskylän yliopisto). (Jyväskylä studies in business and economics, 168). Luettu: 28.1.2019. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49727/978-951-39-6630-0_vaitos20052016.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Taylor, C., Baser, J., & Wilkie, M. (2006). *Doing Action Research : A Guide for School Support Staff*. London: SAGE Publications Ltd.

- Torppa, K. (2007). *Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa* (Väitöstutkimus, Oulun yliopisto). (Acta Universitatis Ouluensis. D, Medica, 951). Oulu: Oulu University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Latvia: Livonia Print.
- Törrönen, J. (2017). Virikehaastattelu. Teoksessa: Hyvärinen M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 233-255). Tampere: Vastapaino.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vesterinen, S. (2013). *Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria* (Väitöstutkimus, Oulun yliopisto). (Acta Universitatis Ouluensis. D, Medica, 1200). Luettu: 27.1.2019. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>.
- van Beinum, H. (1999). On the Design of the ACRES Program. Teoksessa: Greenwood, D. J. *Action Research: From Practice to Writing in an International Action Research Development Program*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Co.

Liite 1

Kaksi esimerkkikysymystä johtamisen fokus -kyselystä

MPS Research



MPS-Yhtiöt Oy

Valitse neljän vaihtoehdon joukosta mielestäsi hyvää johtamista eniten ja vähiten kuvaavat väittämät.

Johtajan ensisijainen tehtävä on...

	Vähiten	Eniten
Luoda strategia ja tavoitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pitää huolta uusiutumisesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huolehtia henkilöstön osaamisesta ja tyytyväisyydestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varmistaa operatiivisen toiminnan tuloksellisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


< EDELLINEN

3 / 33

SEURAAVA >

©Copyright 2018 MPS Enterprises Ltd.

MPS Research



MPS-Yhtiöt Oy

Valitse neljän vaihtoehdon joukosta toimintaasi eniten ja vähiten kuvaavat väittämät.

Kun markkinatilanne näyttää haastavalta, paras tulos saadaan kun ensiksi

	Vähiten	Eniten
Kehitämme organisaatiomme osaamista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritämme tehostaa toimintaa ja parantaa kustannustehokkuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Määritämme tulevaisuuden vision ja tavoitteet uudelleen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kannustamme henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

< EDELLINEN

22 / 33

SEURAAVA >

©Copyright 2019 MPS Enterprises Ltd.

Liite 2

Haastattelurunko, pyritään noin tunnin haastatteluun

1. Kuvaile lyhyesti omaa johtamistasi.
2. Valitse kolme tärkeintä ominaisuutta / tekijää itsestäsi johtajana.
3. Kerro vahvuuksistasi johtajana.
4. Kerro heikkouksistasi johtajana.
5. Mitkä tilanteet päivittäisessä johtamistyössä ovat helppoja? (kerro joku tilanne tai esimerkki, mitä tilanteita olet kohdannut.)
6. Mitkä tilanteet päivittäisessä johtamistyössä ovat hankalia?
7. Millä johtamisen osa-alueilla arvelisit, että olet keskivertoa parempi, kun vertaat muihin?
8. Mitkä ovat parhaita puoliasti johtajana?
9. Kuvaile miten toimit haasteellisissa tilanteissa, esimerkiksi jos organisaatiossasi pyritään tekemään säästöjä.
10. Kuvaile miten toimit markkinakasvussa, millaisia kasvuun tähtääviä liikkeitä teet?
11. Kuvaile organisaatiosi kulttuuria.
12. Millainen johtamiskulttuuri organisaatiossasi on ja miten itse toimit verrattuna siihen?

13. (Miltä tuntuu olla johtajana tällaisessa kulttuurissa?)

14. Kerron haastateltavalle neljä johtamisen fokuksen osa-aluetta ja kerron mistä tekijöistä ne koostuvat. Sen jälkeen pyydän häntä jakamaan 100 pistettä näiden neljän osa-alueen kesken ”minä johtajana” -ajatusmallilla.

Tämän jälkeen näytän haastateltavalle hänen raporttinsa (3 kuvaajaa: minä johtajana, haastava tilanne ja kasvutilanne) ja kysyn mitä ajatuksia se herättää.

Lopuksi:

Miten helpolta/vaikealta kysely ja haastattelu tuntuivat?

Miltä vastaaminen tuntui?

Jos joku kuvaisi sinulle sinun tulevaa johtajakollegaa tällä johtamisen fokuksen tavalla, niin saisitko siitä irti jotain?

Onko johtamisen fokus mielekäs tapa kuvata johtamista?

Koetko että tällainen malli auttaa sinua analysoimaan johtamistasi ja pystyisit kehittämään johtamistasi sen avulla?

Miltä tällainen johtamisen fokuksen osa-alueiden jaottelu tuntuu tai vaikuttaa?